



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

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

Distribution: générale	Point 6 de l'ordre du jour
Date: 25 septembre 2023	WFP/EB.2/2023/6-A/3
Original: anglais	Rapports d'évaluation
	Pour examen

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

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

Résumé

L'évaluation du plan stratégique de pays établi pour le Cambodge (2019-2023) a porté sur la stratégie, les interventions et les systèmes mis en œuvre par le PAM au titre du plan. Fondée sur une approche consultative axée sur l'utilisation, l'évaluation a rempli un double objectif: rendre compte de l'action menée et favoriser l'apprentissage.

Le Cambodge compte 16,7 millions d'habitants, se classait au 69^e rang selon l'indice de la faim dans le monde pour 2021 et est extrêmement vulnérable face aux changements climatiques. On relève des cas de retard de croissance et d'émaciation parmi les enfants de moins de 5 ans, et la maladie à coronavirus 2019 ainsi que la crise des prix de 2022 ont aggravé la pauvreté et l'insécurité alimentaire.

Le plan stratégique provisoire de transition pour le Cambodge a été élaboré en 2017 pour faire concorder l'assistance du PAM avec le cycle de planification du Gouvernement (2014-2018) et avec le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (2016-2018). Initialement, le plan stratégique provisoire de transition visait à rationaliser l'échelle et la portée du programme du PAM dans le pays afin de faciliter l'abandon progressif de la mise en œuvre directe des activités. Le plan stratégique de pays a été conçu de telle sorte que la réorientation du PAM vers le renforcement des capacités des pays et l'élaboration de modèles de programme évolutifs se poursuive. Il a été mis en œuvre au cours d'une période difficile, marquée par des catastrophes naturelles et les effets de la pandémie de la maladie à coronavirus 2019.

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.

Coordonnatrices responsables:

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

Mme Ramona Desole
Chargée de l'évaluation
courriel: ramona.desole@wfp.org

L'évaluation a permis de constater que les deux plans étaient en harmonie avec les priorités nationales et le Programme de développement durable à l'horizon 2030, positionnant le PAM comme un partenaire stratégique du Gouvernement pour les priorités sectorielles relatives à la sécurité alimentaire et à la nutrition, à l'éducation et à la réduction des risques de catastrophe.

Les interventions du PAM axées sur l'alimentation scolaire ont contribué à l'amélioration des résultats scolaires, au relèvement des taux de poursuite des études et à la diminution des taux d'abandon scolaire. Toutefois, en raison de la pandémie de maladie à coronavirus 2019, les cibles fixées en matière de sécurité alimentaire des ménages n'ont pas été atteintes. Le PAM a également aidé à mettre en place des systèmes alimentaires résilients et à améliorer la gestion des risques de catastrophe, mais les cibles fixées en ce qui concerne le renforcement de la capacité d'adaptation n'ont pas été pleinement atteintes. Le PAM a contribué au développement de la capacité des institutions cambodgiennes d'atténuer les risques et de coordonner les activités de préparation aux chocs, et il s'est positionné comme le principal partenaire du Gouvernement pour la mise en place d'un cadre de protection sociale réactif face aux chocs. La contribution du PAM à la sécurité alimentaire et à la nutrition a été beaucoup plus importante que prévu, ce dont les indicateurs institutionnels ne rendent pas toujours compte. Le PAM a satisfait à la demande de ses partenaires concernant la prestation de services liés à la chaîne d'approvisionnement, et ses interventions d'urgence ont appuyé les mesures prises au niveau national pour faire face à la pandémie et aux inondations de 2020.

Le PAM a fait preuve de souplesse et de réactivité, ce qui lui a permis d'intervenir rapidement auprès des populations les plus vulnérables lors des inondations de 2020 et tout au long de la crise suscitée par la maladie à coronavirus 2019. Une attention accrue a été accordée aux questions transversales, telles que la problématique femmes-hommes, l'inclusion, la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles et la responsabilité à l'égard des populations touchées, mais la contribution du PAM à la réalisation des objectifs fixés dans ces domaines a été limitée. Les synergies et la coordination entre effets directs stratégiques se sont améliorées au fil de la mise en œuvre du plan stratégique de pays, mais l'efficacité des activités de développement et des activités humanitaires pourrait être améliorée, en particulier pour ce qui est des initiatives liées à la protection sociale réactive face aux chocs, à la résilience et aux changements climatiques.

Le PAM a fait preuve d'efficacité dans l'exécution des interventions prévues au titre du plan stratégique de pays, en fournissant généralement son assistance en temps voulu, ce qu'a favorisé le passage progressif de la distribution de vivres à l'utilisation de transferts de type monétaire. Aucun cadre ne permettait de mesurer précisément la portée concrète des initiatives de renforcement des capacités, ce qui a nui à la visibilité des résultats obtenus au niveau des effets directs et réduit l'utilité du suivi et de l'évaluation de la réalisation de l'ensemble des effets directs stratégiques durant la période couverte par le plan. Il a récemment été décidé de recueillir et d'utiliser de façon systématique des données probantes relatives à l'ensemble des activités menées au titre du plan stratégique de pays.

L'évaluation a permis de conclure que le plan offrait un cadre stratégique approprié pour les domaines d'intervention du PAM au Cambodge, mais que sa structure cloisonnée entravait les interactions fructueuses entre effets directs stratégiques. Le PAM a considérablement renforcé ses partenariats avec ses homologues gouvernementaux et il a avancé sur la voie de la pérennisation des résultats, notamment grâce au transfert progressif au Gouvernement de la responsabilité du programme d'alimentation scolaire utilisant la production locale. En faisant fond sur les progrès déjà accomplis, le PAM pourrait envisager de prendre en compte plus systématiquement la problématique femmes-hommes, l'inclusion, la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles et la responsabilité envers les populations touchées dans les futurs programmes et dans le prochain plan stratégique de pays.

À l'issue de l'évaluation, cinq recommandations ont été formulées à l'intention du PAM (deux sont d'ordre stratégique et trois d'ordre opérationnel): définir plus précisément l'orientation stratégique du prochain plan stratégique de pays, tout en lui assignant une finalité plus globale; mettre en place des systèmes et des structures fondés sur des données factuelles pour l'exécution du plan stratégique de pays; élaborer une stratégie globale en matière de partenariats; établir un cadre conceptuel global pour l'appui au Gouvernement; accorder une place plus centrale aux questions transversales.

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour le Cambodge (2019-2023)" (WFP/EB.2/2023/6-A/3) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.2/2023/6-A/3/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) a été conçue de manière à éclairer l'élaboration du nouveau PSP pour le Cambodge à l'aide de données factuelles et d'enseignements utiles.
2. L'évaluation a porté à la fois sur le PSP pour le Cambodge (2019-2023) et sur le plan stratégique de pays provisoire de transition (PSPP-T) pour 2018, et elle a été conduite entre mai 2022 et avril 2023 – ce qui a permis de prendre en compte la révision du PSP et de son budget. Couvrant les activités menées par le PAM entre 2018 et septembre 2022, elle s'est concentrée sur la qualité du processus d'élaboration du PSP et sur les progrès accomplis au regard de la réorientation stratégique prévue. Elle s'adresse principalement au Bureau du PAM au Cambodge et aux parties prenantes internes et externes, y compris les bénéficiaires.
3. Les auteurs de la présente évaluation ont eu recours à une méthode mixte fondée sur une approche théorique, et se sont notamment appuyés sur des données issues du suivi, une étude bibliographique, des entretiens semi-structurés, des discussions de groupe avec les bénéficiaires et des observations de terrain. La problématique femmes-hommes a été prise en compte tout au long du processus. En raison de la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19), l'évaluation a été menée selon une approche hybride; la phase initiale s'est déroulée entièrement à distance, tandis que la collecte de données a été effectuée au cours d'une mission sur le terrain. Les constatations, les conclusions et le projet de recommandations ont été examinés avec les parties prenantes internes et externes lors de deux ateliers tenus en janvier 2023.

Contexte

4. Le Cambodge est un pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure qui compte 16,7 millions d'habitants¹ (voir tableau 1). Il occupe le 144^e rang sur 189 pays selon l'indice de développement humain² et vise à accéder au statut de pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure d'ici à 2030. Les progrès réalisés à ce jour sont principalement dus à l'agriculture, aux exportations de vêtements, au tourisme, à la libéralisation du marché et aux investissements étrangers directs, principalement de la Chine. La pandémie de COVID-19 a eu un impact significatif sur le Cambodge, entraînant une contraction de 3,1 pour cent du produit intérieur brut en 2020, premier recul enregistré depuis 1980. De plus, la fermeture d'établissements scolaires a eu des répercussions négatives sur l'éducation de 3,2 millions d'enfants.
5. Bien que le taux de pauvreté national ait été réduit quasiment de moitié, puisqu'il est passé de 34 pour cent en 2009 à 18 pour cent en 2019³, 17,8 pour cent de la population vivait en dessous du seuil de pauvreté national en 2019-2020 et le taux de pauvreté dans les zones rurales – où vivent 75 pour cent de la population – est cinq fois plus élevé qu'à Phnom Penh. Le pays se classait au 69^e rang sur 116 pays selon l'indice de la faim dans le monde pour 2021⁴ et, bien que le taux de prévalence de la sous-alimentation ait fortement diminué au

¹ Banque mondiale. 2022. [Base de données des indicateurs du développement dans le monde](#) (consultée le 16 septembre 2022) (en anglais uniquement).

² Programme des Nations Unies pour le développement. 2020. [Human Development Report 2020. The next frontier: Human development and the anthropocene. Briefing note for countries in the 2020 Human Development Report. Cambodia.](#)

³ Gouvernement cambodgien. Ministère de la planification. 2021. [Poverty in Cambodia. Setting the new poverty line.](#) La comparaison avec les données antérieures n'est pas toujours possible en raison de l'adoption d'une nouvelle méthode de calcul du seuil de pauvreté.

⁴ Global Hunger Index. Page Web sur le [Cambodge](#) (en anglais seulement).

cours des 20 dernières années, 22 pour cent des enfants de moins de 5 ans souffrent d'un retard de croissance et 10 pour cent d'émaciation.

6. La population cambodgienne fait face à des problèmes de disponibilité et d'accessibilité économique d'aliments diversifiés et nutritifs, qui contribuent à l'insécurité nutritionnelle⁵. La crise des prix de 2022 a aggravé les problèmes d'accessibilité économique des aliments et a eu des répercussions importantes sur les importations de denrées alimentaires, de carburants et d'engrais.
7. Le Cambodge est l'un des pays d'Asie du Sud-Est les plus exposés aux changements climatiques, avec des moussons retardées ou raccourcies et des précipitations irrégulières entraînant des catastrophes naturelles, telles que des sécheresses saisonnières, des inondations et des typhons.

TABLEAU 1: INDICATEURS SOCIOÉCONOMIQUES			
	Indicateur	Valeur	Année
	Population totale (en millions) (1)	16,7	2020
	Population rurale en pourcentage de la population totale (1)	75	2021
	Pourcentage de la population âgée de moins de 15 ans (1)	29	2021
	Part de l'agriculture dans le produit intérieur brut (en pourcentage) (2)	20,7	2020
	Indice de développement humain (rang) (3)	144 ^e sur 189	2020
	Ratio de la population pauvre en fonction du seuil national de pauvreté (en pourcentage de la population) (2)	17,8	2019
	Indice de la faim dans le monde (score et rang) (4)	17 69 ^e sur 116	2021
	Pourcentage d'enfants de moins de 5 ans souffrant d'un retard de croissance modéré ou grave (5)	22	2022
	Indice d'inégalité de genre (rang) (3)	117 ^e sur 162	2020
	Total des dépenses publiques consacrées à l'éducation (en pourcentage des dépenses publiques) (6)	11,1	2022

Sources: (1) Banque mondiale. 2020. *Population, total – Cambodge*; (2) Banque asiatique de développement. 2023. [Page Web sur les données relatives à la pauvreté au Cambodge](#); (3) Programme des Nations Unies pour le développement. *Données sur le développement humain*; (4) Indice de la faim dans le monde. *Cambodge*; (5) Institut national de statistique, Ministère de la santé et Inner City Fund. 2022. *Cambodia Demographic and Health Survey 2021–22 Key Indicators Report*; (6) Partenariat mondial pour l'éducation. 2022. *GPE 2025 Results Framework for Cambodia*.

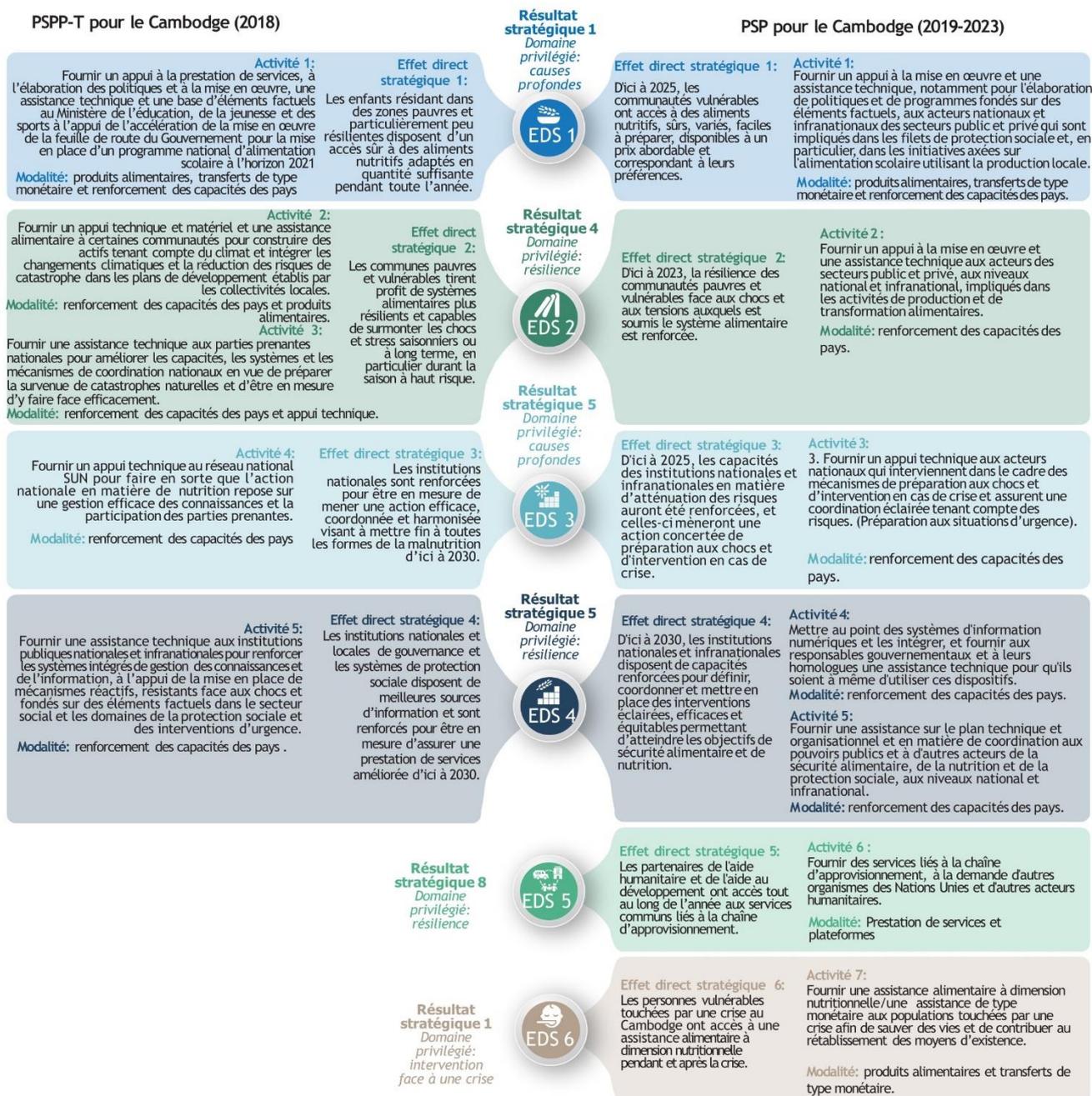
⁵ Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire. 2012. *Cambodia Integrated Food Security Phase Classification (IPC) Version 2.0. Acute Food Insecurity Situation Overview*.

Plans stratégiques de pays du PAM

8. Le PAM est présent au Cambodge depuis 1979. Le PSPP-T a été établi en 2017, pour faire concorder l'assistance du PAM avec le cycle de planification du Gouvernement (2014-2018) et avec le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (2016-2018). Il a été mis en œuvre en guise de phase intermédiaire de courte durée entre le programme de pays pour 2011-2018 et le PSP pour 2019-2023, pour rendre possible la poursuite des activités pendant l'élaboration du PSP. Le PSPP-T visait à rationaliser l'échelle et la portée du programme du PAM au Cambodge, compte tenu de l'abandon progressif de la mise en œuvre directe d'activités.
9. Le PSP pour 2019-2023 a été conçu avec en tête la poursuite de la réorientation du PAM, l'exécution directe d'activités devant progressivement laisser place au renforcement des capacités nationales et à l'élaboration de modèles de programme transposables à une plus grande échelle⁶. Il s'agissait de passer de modalités axées sur l'aval à la prestation d'un appui en amont aux entités et aux systèmes nationaux.
10. Le PSP devait contribuer aux objectifs de développement durable 2 et 17 et aux résultats stratégiques 1, 4, 5 et 8 du PAM, et s'articulait sur cinq effets directs stratégiques. Un sixième effet direct stratégique a été inclus en riposte à la pandémie de COVID-19 et aux fortes inondations survenues en 2020.
11. Figure 1 illustre les liens entre le PSPP-T et le PSP; les six effets directs stratégiques du PSP ont été mis en œuvre au moyen de sept activités axées sur les causes profondes de la faim, l'intervention face à une crise et le renforcement de la résilience. Les modalités d'intervention étaient les suivantes: transferts de type monétaire, transferts de vivres, renforcement des capacités, prestation de services et mise en place de plateformes.

⁶ PAM. 2019. *Plan stratégique de pays – Cambodge (2019-2023)*.

Figure 1: Plan stratégique de pays provisoire de transition pour le Cambodge et plan stratégique de pays: vue d'ensemble des effets directs stratégiques et des activités

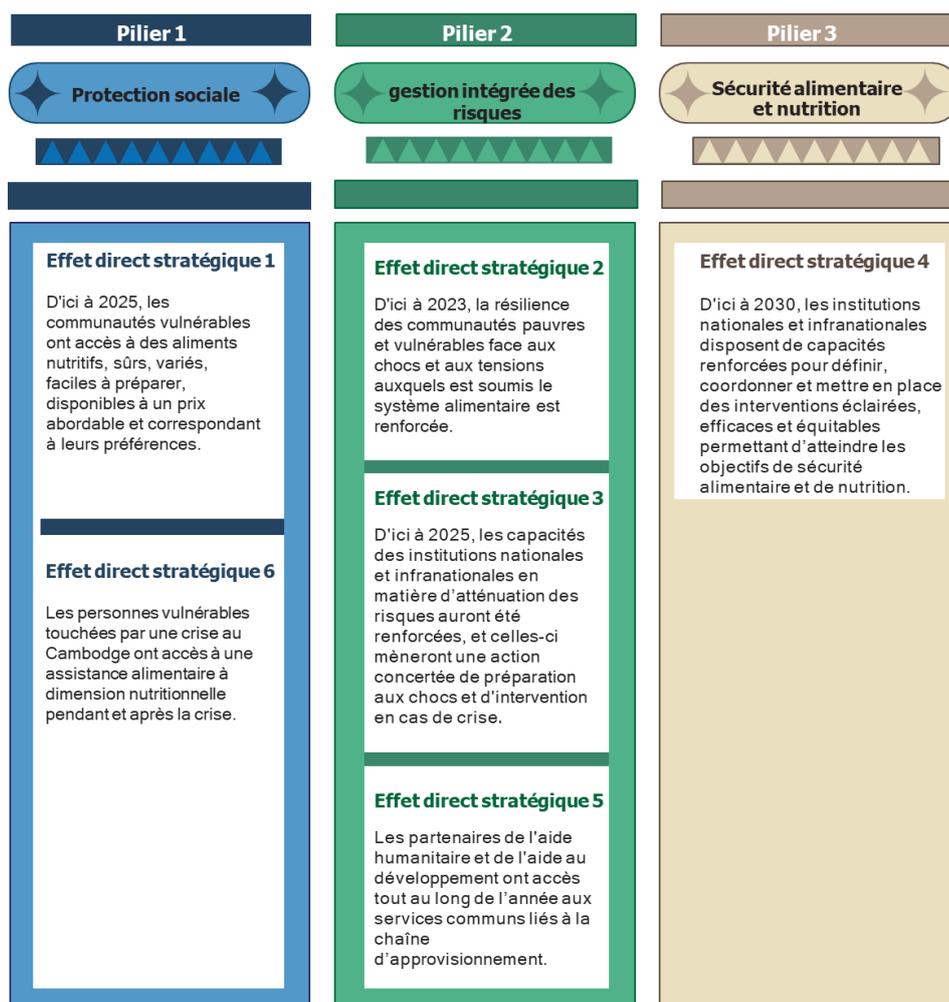


Sources: Équipe d'évaluation. Rapport de démarrage relatif à l'évaluation du plan stratégique de pays pour le Cambodge (document interne). Plan stratégique de pays provisoire de transition pour le Cambodge (2018), ligne de visée et cadre logique 1.0 (documents internes).

Abréviation: EDS: effet direct stratégique.

12. *Réorientation du PSP.* Compte tenu de l'évolution du contexte et des nouvelles priorités définies par le Gouvernement pendant la période 2019-2021, le bureau de pays a réorienté le PSP en le fondant sur trois piliers – protection sociale, gestion intégrée des risques, et sécurité alimentaire et nutrition (voir la figure 2) – pour assurer une plus grande cohérence entre les effets directs stratégiques.

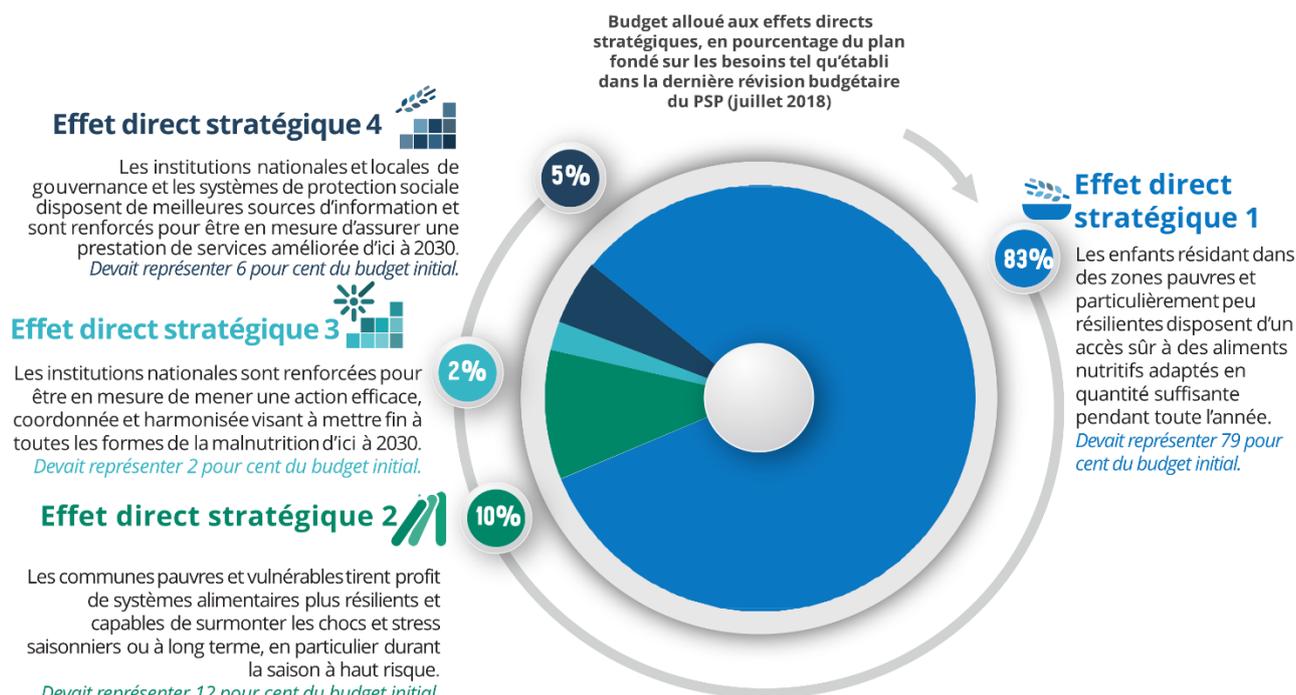
Figure 2: Structure du plan stratégique de pays par pilier



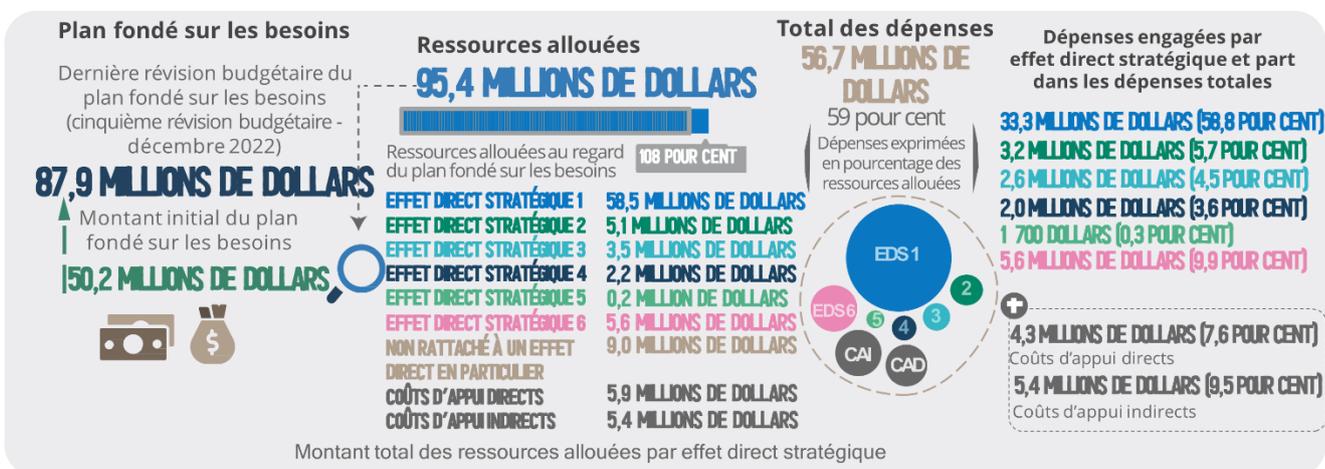
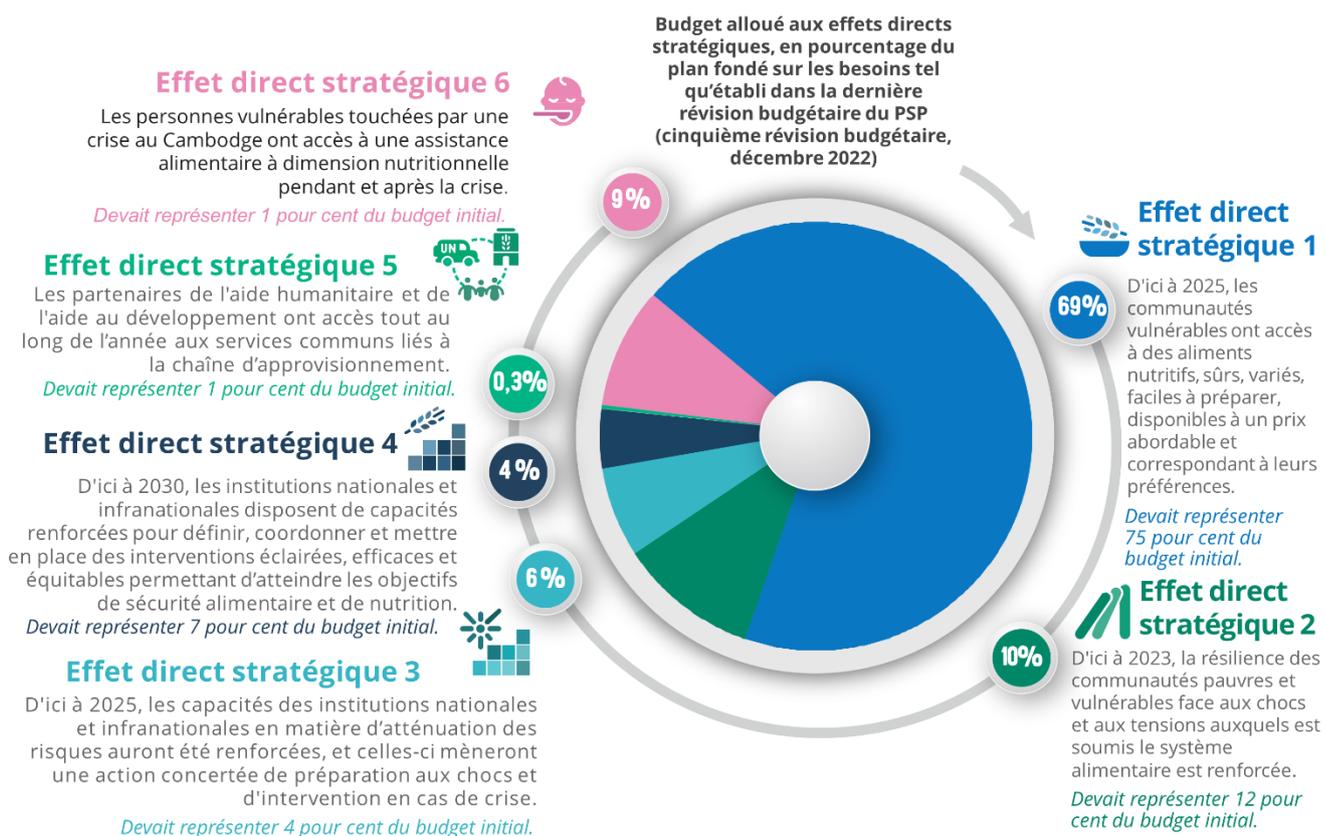
13. *Aperçu de la situation financière.* Comme le montre la figure 3, le PSPP-T pour 2018 était doté d'un budget total de 18 319 500 dollars É.-U. et devait permettre de venir en aide à 544 950 bénéficiaires directs au moyen de transferts de vivres et de transferts de type monétaire pendant les 12 mois de son exécution. Le budget initial du PSP était de 50,241 millions de dollars sur quatre ans et le plan devait permettre de venir en aide à 424 640 bénéficiaires directs au moyen de transferts de vivres et de transferts de type monétaire; en décembre 2022, après cinq révisions du PSP, le budget et le nombre de bénéficiaires directs avaient été portés respectivement à 87 921 370 dollars et à 701 930.

Figure 3: Aperçu de la situation financière (2018-2022)

Plan stratégique de pays provisoire de transition (janvier-décembre 2018)

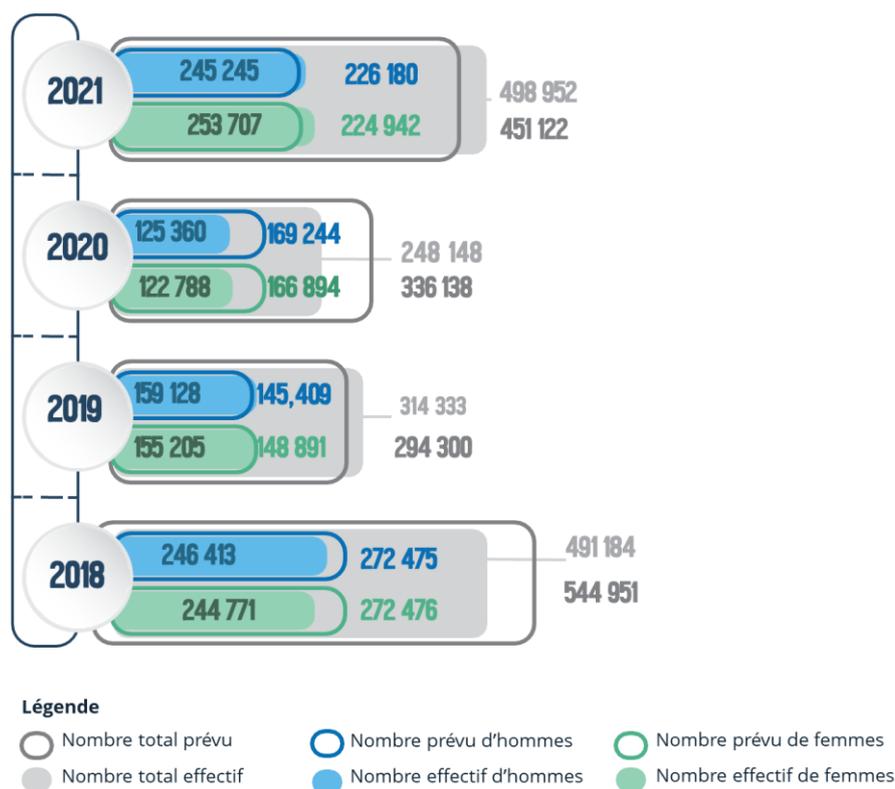


Plan stratégique de pays (janvier 2019–décembre 2023)



Abbreviations: EDS: effet direct stratégique; CAD: coûts d'appui directs; CAI: coûts d'appui indirects.

14. *Données relatives aux bénéficiaires.* La figure 4 montre qu'en 2018, 90 pour cent des bénéficiaires prévus ont reçu une aide. Les années suivantes, le nombre de bénéficiaires prévu a été inférieur, mais en augmentant de nouveau d'une année sur l'autre. En 2020, en raison de la pandémie de COVID-19 et de la fermeture d'établissements scolaires qui en a découlé, il n'a été possible de venir en aide qu'à 74 pour cent des bénéficiaires prévus et il n'a pas été effectué de transferts de type monétaire. En 2021, compte tenu de la mobilisation de ressources supplémentaires pour appuyer le relèvement rapide au moyen de transferts de type monétaire, la couverture s'est considérablement améliorée. On n'a pas observé de différence notable entre hommes et femmes pour ce qui est de la proportion de bénéficiaires.

Figure 4: Nombres prévus et effectifs de bénéficiaires, par sexe (2018-2021)

Source: Données du système COMET du PAM (consulté le 16 mai 2022).

Constatations issues de l'évaluation

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

Pertinence et concordance

15. Le PSPP-T et le PSP se sont révélés très pertinents et conformes aux priorités nationales du Cambodge (sécurité alimentaire et nutrition, éducation et réduction des risques de catastrophe) ainsi qu'à ses cadres stratégiques et programmatiques correspondants. Les deux plans concordaient également avec les priorités et les cibles associées aux objectifs de développement durable (ODD) à l'échelle nationale, s'agissant en particulier des ODD 2 et 17.
16. Le PAM s'est positionné en partenaire stratégique du Gouvernement et joue un rôle de premier plan dans le cadre des activités menées aux titres de la sécurité alimentaire, de la nutrition, de la protection sociale et du renforcement de la résilience. Il a administré la preuve de sa souplesse et de sa capacité d'adaptation face à l'évolution du contexte local et des besoins, et il a ainsi pu répondre à des besoins urgents lors des inondations et durant la pandémie, par exemple en substituant la distribution de rations à emporter aux activités d'alimentation scolaire. La COVID-19 a conduit les responsables à engager une réflexion et à procéder à des réorientations, qui ont eu pour effet de clarifier le descriptif du PSP dans son ensemble.

Réponse aux besoins des plus vulnérables

17. Lorsque le PSP a été conçu, les données factuelles disponibles au moment de son élaboration ont été utilisées pour mettre l'accent sur les besoins des personnes les plus démunies vivant au Cambodge, notamment les enfants résidant dans des zones vulnérables et les personnes les plus exposées aux chocs liés au climat. On a exploité pour ce faire l'avantage conféré au PAM par de longues années de présence au Cambodge et par la nature même de son mandat.
18. Le programme d'alimentation scolaire a ancré dans la durée l'action menée par le PAM au Cambodge depuis 1999. Le programme était fondé sur un ciblage géographique pour garantir la prise en compte des besoins, mais l'évolution de la situation a suscité des interrogations quant à savoir si les zones les plus vulnérables étaient effectivement ciblées, ce qui a conduit le PAM et ses partenaires à envisager d'étendre le programme. De plus, bien que cela ne soit pas prévu dans le PSP, le PAM est également intervenu de manière appréciable et adaptée au contexte lors des inondations de 2020 et face aux répercussions socioéconomiques de la COVID-19, en distribuant des vivres et en proposant des transferts de type monétaire aux populations touchées par ces crises.
19. Du fait que les partenaires des Nations Unies abandonnent progressivement la mise en œuvre directe d'activités, la demande de services liés à la chaîne d'approvisionnement assurés par le PAM est désormais limitée, et l'intensification observée temporairement pendant la pandémie de COVID-19 n'est pas appelée à se poursuivre.
20. L'assistance technique du PAM en matière de nutrition répond aux besoins du Cambodge, et ce d'autant mieux lorsqu'elle est mise à profit pour concourir à la réalisation de l'ensemble des effets directs stratégiques, plutôt qu'envisagée comme une activité spécifique.

Concordance et harmonisation avec le Plan-cadre de coopération des Nations Unies

21. Les interventions du PAM sont parfaitement en phase et en concordance avec les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement dans les domaines où le PAM est particulièrement bien positionné, à savoir la sécurité alimentaire et la nutrition, ainsi que la protection sociale réactive face aux chocs. L'avantage comparatif du PAM en matière de lutte contre les changements climatiques, lié à sa longue expérience de l'action menée au niveau communautaire, apporte de la valeur ajoutée au système des Nations Unies et place le PAM en bonne position pour jouer à l'avenir un rôle de chef de file.
22. Depuis 2011, le PAM copréside le Forum des interventions humanitaires⁷ au Cambodge, créé pour renforcer la coordination entre les partenaires de développement dans le cadre des interventions menées face aux catastrophes naturelles.

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

Obtention des produits et contribution aux effets directs

23. Dans l'ensemble, la plupart des cibles fixées pour les produits ont été atteintes, mais dans le cas de celles qui l'avaient été pour les effets directs, les résultats ont été inégaux (voir tableau 2). Les indicateurs institutionnels n'ont pas été suffisamment bien conçus pour mettre en évidence les résultats obtenus en matière de renforcement des capacités du pays, ce qui a rendu difficile l'analyse de l'efficacité et rendu nécessaire une évaluation qualitative complémentaire.

⁷ Le forum est coprésidé par le PAM et l'organisation non gouvernementale DanChurchAid.

24. En revanche, l'articulation du PSP autour de trois piliers, à savoir la protection sociale, la gestion intégrée des risques, et la sécurité alimentaire et la nutrition (voir paragraphe 12) a facilité l'analyse des résultats obtenus à l'aune des effets directs stratégiques définis pour le PSP⁸.

	Effet direct stratégique	2019		2020		2021	
		Produit	Effet direct	Produit	Effet direct	Produit	Effet direct
Protection sociale	1	88	100	50	47	36	18
				32	53	41	82
		12		18		23	
	6	-	-	67	100	100	80
				33		20	
Gestion intégrée des risques	2	33	100	100	100	60	100
		67				40	
	3	40	100	100	100	100	100
		60					
5	100	100	100	100	100	100	
Sécurité alimentaire et nutrition	4	43	100	86	100	57	100
		57%		14%		29%	
						14%	

Source: Rapports annuels pour le Cambodge de 2019, 2020 et 2021. Vert = pourcentage d'indicateurs dont le taux de réalisation est égal ou supérieur à 90 pour cent; jaune = pourcentage d'indicateurs dont le taux de réalisation est compris entre 50 et 90 pour cent; orange = pourcentage d'indicateurs dont le taux de réalisation est inférieur à 50 pour cent.

25. *Protection sociale.* Le programme d'alimentation scolaire, établi de longue date, a été mis en œuvre avec succès, et l'adjonction dans le PSP d'une composante relative aux interventions d'urgence bien conçue a jeté des bases solides pour faire du PAM un partenaire du Gouvernement dans le domaine de la protection sociale:

- Au titre de l'effet direct stratégique 1, le programme d'alimentation scolaire est considéré comme un mécanisme de protection sociale important, qui favorise l'amélioration des résultats scolaires. Il a contribué au relèvement des taux de poursuite des études et à la diminution des taux d'abandon dans les établissements où il était mis en œuvre, mais en raison de la pandémie de COVID-19, les cibles fixées en matière de sécurité alimentaire des ménages n'ont pu être atteintes. La transition prévue vers la gestion intégrale du programme d'alimentation scolaire par le Gouvernement est considérée comme appropriée. L'appui technique apporté par le PAM au gouvernement central s'est traduit par l'instauration de conditions propices à la mise en œuvre d'un programme national d'alimentation scolaire performant, mais les moyens disponibles restent insuffisants à tous les niveaux.

⁸ Dans la présente section, on examine la contribution des activités et des produits du PAM aux effets directs escomptés du PSP et, dans une moindre mesure, du PSP-T, pour lequel on dispose de données sur les effets directs stratégiques 1 et 2, mais pas sur les effets directs stratégiques 3 et 4.

- L'effet direct stratégique 6 a été ajouté au moment de la troisième révision du PSP: il était axé sur l'intervention d'urgence en complément de l'action menée par le Gouvernement face aux inondations d'octobre 2020, ainsi que sur l'appui à la riposte à la COVID-19 à l'échelle nationale. Malgré une mise en œuvre inégale, les transferts de type monétaire ayant débuté avec retard en raison de difficultés techniques⁹, les cibles associées à cet effet direct ont été largement atteintes grâce à des transferts de vivres efficaces en 2020 et aux efforts déployés pour régler les problèmes liés aux transferts de type monétaire en 2021. Le PAM a tiré des enseignements de ces contretemps, qui éclaireront la mise en œuvre des futurs plans de protection sociale réactive face aux chocs.
26. *Gestion intégrée des risques.* La mise en œuvre d'activités complémentaires visant à renforcer la résilience aux niveaux infranational et national a été efficace, mais les indicateurs institutionnels ne rendent pas pleinement compte des résultats obtenus en matière de renforcement des capacités du pays. Après la pandémie de COVID-19, le Bureau du PAM au Cambodge a tablé sur la nouvelle priorité nationale accordée à la protection sociale réactive face aux chocs pour se positionner en partenaire de premier plan dans ce domaine:
- Au titre de l'effet direct stratégique 2, le PAM a appuyé la mise en place de systèmes alimentaires résilients au moyen de plusieurs sous-projets axés sur la gestion des risques de catastrophe. Il s'agissait notamment d'aider les organismes nationaux à améliorer la réduction de ces risques et à renforcer l'adaptation aux changements climatiques au niveau local, et de créer des actifs communautaires à l'aide de technologies intelligentes face au climat, afin d'atténuer les perturbations liées aux conditions météorologiques dont pâtissaient les marchés, l'éducation et les soins de santé. Les activités en question ont également contribué à la prise en compte des considérations relatives aux changements climatiques, à la sécurité alimentaire et à la nutrition dans les processus de planification au niveau des communes. Toutefois, les cibles relatives à l'amélioration des capacités d'adaptation n'ont pas été atteintes, ce qui montre que la capacité du PAM de faire évoluer la situation de certaines personnes parmi les plus vulnérables dans un laps de temps réduit est limitée.
 - Au titre de l'effet direct stratégique 3, le PAM a obtenu de bons résultats, en renforçant la capacité des institutions nationales et infranationales d'atténuer les risques et de mener une action concertée en matière de préparation aux chocs et d'intervention en cas de crise. Par exemple, il a contribué à l'élaboration de plans nationaux et provinciaux de réduction des risques de catastrophe et de systèmes de suivi de l'impact en temps réel. Il s'est positionné en principal partenaire du Gouvernement pour la mise en place d'un cadre de protection sociale réactive face aux chocs.
 - Au titre de l'effet direct stratégique 5, la demande de services liés à la chaîne d'approvisionnement de qualité, en particulier d'entreposage, exprimée par les partenaires a certes été systématiquement satisfaite, mais il n'a pas été procédé à une analyse exhaustive de cette demande.

⁹ Sur le plan technique, le mécanisme utilisé pour la distribution des transferts de type monétaire n'était pas adapté à la modalité de transfert utilisée dans le système IDPoor, dirigé par le Ministère de la planification. Il en est résulté une certaine confusion pour les bénéficiaires: les transferts de type monétaire ont été effectués par téléphone mobile, ce qui a obligé certains bénéficiaires à changer de réseau téléphonique, tandis que d'autres n'avaient pas accès aux transferts parce qu'ils n'avaient pas de téléphone en état de marche ou parce qu'on leur avait fourni des codes non valides.

27. *Sécurité alimentaire et nutrition.* Le PAM est considéré comme un acteur clé de la sécurité alimentaire et de la nutrition au Cambodge, sa contribution étant sans égale compte tenu de son avantage comparatif en la matière. Il a obtenu des résultats concrets, mais les indicateurs retenus ne rendent pas pleinement compte de la portée ni de l'intensité de son action:
- L'effet direct stratégique 4 n'est pas représentatif des diverses activités menées par le PAM ni de sa contribution dans ce domaine, de plus grande ampleur qu'initialement prévu lors de la conception du PSP. Dans l'ensemble, les activités menées au titre de cet effet direct stratégique l'ont été très efficacement. Le PAM a renforcé les capacités du Gouvernement et d'autres acteurs de la sécurité alimentaire et de la nutrition au Cambodge, contribué à la formulation de la deuxième stratégie nationale pour la sécurité alimentaire et la nutrition (2019-2023), et promu avec succès la sécurité alimentaire et la nutrition aux plus hauts niveaux de responsabilité politique. Il a également contribué de manière significative aux travaux de recherche et d'analyse consacrés à cette question.

Contribution aux objectifs transversaux

28. En raison de l'insuffisance de données factuelles permettant de mesurer les contributions aux changements à long terme, il n'a pas été possible de mener une évaluation complète du renforcement des capacités nationales au Cambodge. De nouveaux outils et indicateurs institutionnels plus complets sont actuellement proposés et testés, y compris au Cambodge.
29. Les problématiques liées à l'inclusion, comme le genre et le handicap, n'ont pas été suffisamment prises en compte lors la mise en œuvre du programme. L'absence d'indicateurs précis et ambitieux relatifs à la transformation des relations entre femmes et hommes dans le PSP, ou de stratégie claire et de personnel spécialisé en la matière a constitué un obstacle de taille. L'intensification récente des efforts et des investissements du PAM dans les programmes de recherche et de formation en matière d'égalité des sexes n'a pas encore produit de résultats concrets. Les questions de protection n'ont été abordées que de façon fragmentaire au stade de la conception du PSP et ne l'ont pas été systématiquement au fil de sa mise en œuvre.
30. Depuis le démarrage de la mise en œuvre du PSP, la responsabilité à l'égard des populations touchées n'a pas été concrétisée dans un cadre global relatif à ce domaine, mais le PAM lui accorde désormais une attention croissante: les bénéficiaires sont régulièrement consultés et le mécanisme de remontée de l'information a été renforcé pendant et après la pandémie de COVID-19. Quelques dispositions sommaires ont été mises en place pour prévenir l'exploitation et les atteintes sexuelles, mais l'adoption d'une conception plus en amont des modalités d'action à cet égard nourrit désormais le doute sur leur pertinence dans un contexte dominé dans une large mesure par la poursuite du développement. Les préoccupations environnementales ont été incluses dans les interventions menées au titre du PSP, mais il ne contenait pas à proprement parler de volet spécifiquement consacré à cette problématique.
31. Les interventions d'urgence du PAM ont été menées dans le respect des principes d'humanité, d'impartialité et d'indépendance. Le principe de neutralité n'est pas applicable au Cambodge.

Perspectives de durabilité

32. Les perspectives de durabilité de l'alimentation scolaire sont prometteuses, grâce à une approche bien étudiée de la transition vers une prise en charge par le Gouvernement. Toutefois, elle nécessitera un engagement constant et une analyse de l'évolution de la situation, ainsi que des nouvelles difficultés rencontrées et possibilités offertes en la matière. Il faudra notamment éviter de fixer un calendrier de façon précipitée et faire en sorte que les parties prenantes acceptent la possibilité d'une évolution du modèle actuel. Dans la stratégie de transition conjointe récemment approuvée, ces risques potentiels sont maîtrisés, ce qui permet d'envisager le processus de transition avec un degré élevé de confiance.
33. Des progrès durables ont été réalisés à d'autres égards, comme le lancement et la mise en œuvre de la deuxième stratégie nationale pour la sécurité alimentaire et la nutrition (2019-2023), mais rien ne témoigne d'un engagement financier et institutionnel actuel ou futur en faveur des structures et politiques connexes, ni de la capacité du Gouvernement à les mettre en place.

Lien entre l'action humanitaire et le développement

34. Le PSP fait référence au double lien (action humanitaire-développement)¹⁰. Il n'inclut pas de stratégie spécifique pour le concrétiser, mais l'approche des trois piliers témoigne des efforts déployés dans ce sens.
35. Au Cambodge, le PAM s'est positionné à la croisée de l'action humanitaire et du développement en s'investissant dans la protection sociale réactive face aux chocs. D'autres synergies potentielles peuvent être envisagées, comme l'établissement de liens entre la protection sociale réactive face aux chocs et les interventions d'alimentation scolaire, ou encore celles qui ont une visée humanitaire, et le resserrement des liens existants entre les activités humanitaires et les activités de renforcement de la résilience.

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?

Respect des délais impartis

36. Au Cambodge, le PAM a été en mesure d'adapter rapidement le programme d'alimentation scolaire à l'évolution de la situation et a continué à le mettre en œuvre en temps voulu; toutefois, la transition vers la prise en charge d'un programme national d'alimentation scolaire utilisant la production locale par le Gouvernement a été retardée en raison de la pandémie de COVID-19. En 2020, le PAM a su répondre rapidement à des circonstances imprévues en lançant une intervention d'urgence lors des inondations et en riposte à la pandémie, mais des problèmes techniques ont entravé les transferts de type monétaire.
37. L'évaluation a montré que, dans l'ensemble, la plupart des activités de renforcement des capacités nationales et d'appui aux politiques du PAM avaient été mises en œuvre dans les délais prévus, les quelques retards observés étant principalement imputables aux restrictions liées à la COVID-19 concernant les voyages, les réunions et la distanciation physique; en outre, il a fallu du temps pour ancrer sur des bases solides l'exécution des programmes au cours de la première année de mise en œuvre du PSP.

¹⁰ La consolidation de la paix n'est pas un objectif pertinent au Cambodge.

Pertinence de la couverture et du ciblage

38. Le ciblage géographique des interventions du PSP a été approprié, mettant l'accent sur les enfants des zones vulnérables et sur ceux qui étaient touchés par la COVID-19. Vu la priorité accordée à l'alimentation scolaire, la plupart des bénéficiaires ont été des enfants d'âge scolaire. L'évolution des vulnérabilités a conduit à envisager l'extension du programme. La mise en place récente, à partir de 2020, de la plateforme à la demande IDPoor (voir note de bas de page 9) facilite un ciblage plus efficace des personnes les plus vulnérables lorsqu'il est associé à des données géographiques sur les catastrophes.

Rapport coût-efficacité

39. Le PAM a affiché un bon rapport coût-efficacité dans le cadre de l'obtention des résultats du PSP, notamment grâce au remplacement de la distribution de vivres par des transferts de type monétaire. Les coûts par bénéficiaire ont été plus élevés pour les distributions de vivres que pour les transferts de type monétaire en raison des ressources supplémentaires que nécessitent l'achat, le transport, le stockage et la distribution des produits alimentaires.
40. Les mesures visant à maîtriser les coûts consistaient en particulier à assurer un suivi permanent, notamment au moyen d'études des prix du marché. Les données recueillies ont été insuffisantes pour qu'il soit possible de déterminer le rapport coût-efficacité des activités de renforcement des capacités.

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

41. Le bureau de pays est parvenu à mobiliser toujours davantage de ressources au fil du temps, le budget initial ayant augmenté de 75 pour cent pour atteindre 87 millions de dollars en décembre 2022 (voir paragraphe 11). Globalement, le plan fondé sur les besoins pris dans son ensemble était financé à hauteur de 108 pour cent en décembre 2022, mais la plupart des ressources étaient préaffectées à telle ou telle activité, d'où une marge de manœuvre réduite pour leur utilisation. Le financement pluriannuel a contribué à accroître la prévisibilité de la mise en œuvre du PSP.

Utilisation des données et gestion axée sur les résultats

42. Le PSP a été établi sur la base de diverses évaluations et analyses contextuelles, notamment l'examen stratégique à mi-parcours de la stratégie nationale pour la sécurité alimentaire et la nutrition (2014-2018).
43. La plupart des indicateurs pertinents ont fait l'objet d'un suivi et ils étaient conformes aux exigences institutionnelles minimales, mais le suivi et l'établissement de rapports étaient principalement axés sur les activités d'alimentation scolaire, et il n'a pas été mis en place de cadre de mesure du renforcement des capacités à proprement parler. L'utilité du suivi au moment de la prise de décisions de gestion au titre des effets directs stratégiques s'en est donc trouvée réduite. Cependant, depuis 2021, le bureau de pays a réalisé des investissements substantiels dans le dispositif d'exploitation de données probantes, et intègre désormais systématiquement la production et l'utilisation de données factuelles dans toutes les activités du PSP.

Partenariats

44. La souplesse dont a fait preuve le bureau de pays et sa réactivité face à l'évolution des priorités lui ont permis d'entretenir et d'établir des partenariats efficaces. Au stade de la conception, la décision délibérée a été prise de mettre en place des accords de partenariat stratégique avec diverses entités gouvernementales, ce qui a porté ses fruits et a eu une influence positive sur la performance et les résultats de toutes les activités. Les résultats escomptés ont été obtenus en ce qui concerne les partenariats avec d'autres entités des Nations Unies, y compris les autres organismes ayant leur siège à Rome, et des partenariats ont été établis avec la société civile et le secteur privé.

Structure du bureau de pays et compétences de son personnel

45. La structure des effectifs du bureau de pays et le niveau des capacités en matière de ressources humaines au moment de la conception du PSP étaient conformes à l'opération de restructuration organisationnelle. Certes en phase avec le niveau de ressources prévu, le bureau de pays a calculé son effectif au plus juste, ce qui a compromis l'obtention effective de certains résultats escomptés du PSP. La structure horizontale de cet effectif a contribué à rendre le PSP "cloisonné" au moment de son élaboration et a été préjudiciable à l'action menée au titre de certaines questions transversales.
46. Entre 2021 et 2022, le bureau de pays a été à nouveau restructuré; la taille de son effectif a été revue à la hausse et la cohérence et la coordination entre les secteurs clés ont été renforcées. Cette restructuration devrait faciliter l'exécution du PSP. Cependant, malgré la réorientation vers une action "en amont" qui nécessite des compétences différentes de la part du personnel, la composition de celui-ci et la capacité opérationnelle restent déterminées par la priorité programmatique d'ensemble accordée à l'alimentation scolaire.

Conclusions

47. L'évaluation a permis de conclure que l'orientation stratégique adoptée par le PAM dans le PSP était adaptée et pleinement conforme aux priorités du Cambodge en matière de développement, et le demeurait compte tenu de la situation macroéconomique du pays et des défis socioéconomiques auxquels il faisait face. Le PSP était également conforme au mandat du PAM, s'agissant notamment de la poursuite du programme d'alimentation scolaire, exécuté avec succès, et de l'action menée aux titres des changements climatiques et du renforcement de la résilience avec le Gouvernement et d'autres acteurs.
48. Pour ce qui est de la conception du PSP, son contenu constituait un cadre propice à l'action, mais sa structure était moins optimale. Son caractère cloisonné a entravé les interactions fructueuses entre effets directs stratégiques, et il a manqué une vue synoptique des synergies possibles entre activités menées à l'échelle de l'ensemble du portefeuille du PSP, qui aurait permis de maximiser l'efficacité de l'utilisation faite du temps de travail du personnel pendant la mise en œuvre et dans le cadre des partenariats du PAM au Cambodge. La réorientation du PSP en fonction des trois piliers et la restructuration des effectifs du bureau de pays représentent une première étape vers le règlement de ces problèmes.
49. Le programme d'alimentation scolaire, apprécié et pérenne, a continué à prendre de l'ampleur et le PAM a pu montrer à cet égard sa capacité d'adaptation, par exemple lors des situations d'urgence liées aux inondations et à la pandémie de COVID-19. La combinaison des interventions menées a également contribué à consolider le rôle du PAM en tant que partenaire de premier plan dans le domaine de la protection sociale réactive face aux chocs au Cambodge, offrant une bonne occasion de faciliter l'établissement de liens stratégiques entre les activités menées par le PAM à la croisée de l'action humanitaire et du développement.

50. Le PAM a fait preuve d'efficacité en menant des activités complémentaires qui ont permis de renforcer la résilience au niveau des communes et du pays. Le passage à un soutien plus "en amont", le temps nécessaire pour établir des bases solides pour l'exécution du programme au cours de la première année du PSP et les contraintes externes ont fait que l'exécution de certaines activités de renforcement des capacités a été plus lente que prévu. Toutefois, le PAM a progressivement mis en œuvre des activités de réduction des risques de catastrophe centrées sur les enjeux liés aux changements climatiques et renforcé son efficacité et sa crédibilité dans ce domaine.
51. Les résultats des activités consacrées par le PAM à la sécurité alimentaire et à la nutrition au Cambodge, au titre du troisième pilier du PSP, ont dépassé les objectifs initiaux, et il occupe désormais à ce titre une position stratégique forte. Toutefois, la sécurité alimentaire et la nutrition sont des domaines dans lesquels il est encore possible d'optimiser la conjugaison d'interventions nutritionnelles autonomes et la prise en compte systématique de la nutrition dans d'autres domaines d'activité, dans une optique synergique.
52. Le PAM a considérablement renforcé ses partenariats avec ses homologues gouvernementaux dans le cadre de l'exécution du PSP et il est bien placé auprès de divers autres acteurs pour assurer la pérennisation des résultats obtenus. Il cultive de solides relations avec ses partenaires à différents niveaux. De plus, les partenariats n'ont pas seulement eu une incidence positive sur la performance, ils ont également évolué de manière organique dans le cadre des activités menées à la poursuite des effets directs stratégiques, plutôt que de s'inscrire dans le cadre d'une stratégie de partenariat globale. Le recadrage du portefeuille en fonction des trois piliers rend possible une approche plus intégrée des partenariats, notamment avec les autres organismes ayant leur siège à Rome et le secteur privé.
53. L'évaluation a mis en évidence les difficultés liées à une réorientation aussi importante de l'action du PAM vers une approche d'appui aux systèmes gouvernementaux privilégiant l'action "en amont" à l'échelle du portefeuille, en particulier lorsque cette réorientation a procédé en partie de directives institutionnelles et non entièrement de son adéquation avec le contexte national. Si elle a été couronnée de succès dans le cas de l'alimentation scolaire, domaine dont le PAM a une longue expérience au Cambodge, des difficultés ont été rencontrées dans le cadre des activités menées entièrement "en amont" au titre des autres effets directs stratégiques, et les activités de renforcement des capacités du pays, bien que fondées sur des évaluations des besoins en matière de capacités, ne se sont pas encore traduites par des résultats mesurables au niveau des effets directs. L'absence d'indicateurs institutionnels pertinents pour mesurer le changement institutionnel durable a également limité la visibilité des réalisations.
54. Le PSP a été peu efficace en ce qui concerne l'intégration des questions transversales dans la conception et la mise en œuvre des interventions, en particulier la problématique femmes-hommes, l'inclusion sociale, la responsabilité à l'égard des populations touchées et la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles. Malgré quelques améliorations récentes, l'égalité femmes-hommes n'a pas encore été suffisamment intégrée au niveau des programmes et de la mise en œuvre, et les capacités du personnel dans ce domaine restent limitées. Le PAM ne dispose pas non plus d'objectifs et d'indicateurs clairs lui permettant de s'assurer que la problématique femmes-hommes peut être bien intégrée aux activités relevant de chaque effet direct stratégique. En ce qui concerne la responsabilité à l'égard des populations touchées, les mécanismes de réclamation et de remontée de l'information n'ont pas été suffisamment pris en compte en tant que domaine d'action prioritaire dans la conception ou la mise en œuvre du PSP. La pertinence de la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles au Cambodge n'a pas été clairement définie.

55. L'évaluation permet de conclure que le renforcement récent des capacités du personnel, y compris de ses compétences spécifiques en matière de problématique femmes-hommes, d'inclusion et de responsabilité, offre au PAM l'occasion de repenser – à l'aune des paramètres définis dans les orientations institutionnelles – son approche de la problématique femmes-hommes, de l'inclusion, de la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles et de la responsabilité à l'égard des populations touchées, afin d'intégrer de manière plus élaborée ces divers éléments dans les programmes futurs et dans le prochain PSP.

Recommandations

56. L'évaluation a abouti à la formulation de cinq recommandations portant sur l'orientation stratégique et opérationnelle du prochain PSP pour le Cambodge. Elles s'adressent principalement au bureau de pays, mais supposent la participation des divisions du Siège et du Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique à leur mise en œuvre.

Recommandations

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
1	Cadre stratégique du nouveau plan stratégique de pays: Le PAM devrait préciser l'orientation stratégique du prochain plan stratégique de pays afin de renforcer l'intégration d'activités inclusives, d'optimiser l'efficacité des activités de développement et des activités humanitaires, d'établir un lien entre la protection sociale réactive face aux chocs et l'adaptation aux changements climatiques, et d'arrimer la conception du plan stratégique de pays aux atouts particuliers du PAM.	Stratégique	Bureau de pays	Bureau régional et Siège Unité de gestion du cycle des programmes	Élevé	À prendre en compte dans l'élaboration du nouveau plan stratégique de pays – novembre 2023
1.1	Le PAM devrait envisager de formuler le prochain plan stratégique de pays dans une optique plus intégrée, en regroupant davantage d'activités de portée générale, à la fois au titre de chaque effet direct stratégique pris individuellement et des effets directs stratégiques envisagés dans leur globalité. Le programme d'alimentation scolaire restera une composante financière et opérationnelle importante du programme dans son ensemble, mais le PAM devrait veiller à ce que l'alimentation scolaire s'inscrive dans un cadre de protection sociale plus large, en articulant le renforcement des capacités nationales sur la stratégie de transition vers la prise en main par le Gouvernement du programme d'alimentation scolaire, afin de favoriser la cohérence de l'ensemble du portefeuille.		Hauts responsables du bureau de pays			À prendre en compte dans l'élaboration du nouveau plan stratégique de pays – novembre 2023
1.2	Dans la formulation du prochain plan stratégique de pays, l'accent devrait être mis en priorité sur la protection sociale réactive face aux chocs, en la reliant à l'adaptation aux changements climatiques dans l'optique de la sécurité alimentaire et de la résilience nutritionnelle, et en s'appuyant sur les activités et les orientations actuelles du PAM.		Hauts responsables du bureau de pays			À prendre en compte dans l'élaboration du nouveau plan stratégique de pays – novembre 2023

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
1.3	Le nouveau plan stratégique de pays devrait intégrer la problématique femmes-hommes, l'inclusion et la protection dans tous les effets directs stratégiques (voir recommandation 5).		Hauts responsables du bureau de pays			À prendre en compte dans l'élaboration du nouveau plan stratégique de pays – novembre 2023
1.4	En s'appuyant sur la structure actuelle de l'effectif du bureau de pays, le PAM devrait recenser et exploiter les synergies internes entre tous les effets directs stratégiques et les diverses activités, en notant qu'un changement de structure est une première étape utile à cet égard, mais que la modification des méthodes de travail prend du temps et ne se fait pas nécessairement de manière automatique. Le bureau de pays devrait tenir compte de ses besoins internes, notamment en matière de communication et de possibilités de collaboration entre les équipes, et veiller à ce que, d'ici le début de la mise en œuvre du prochain plan stratégique de pays, une articulation plus visible se dégage entre les différents domaines de travail, et à ce que la nouvelle structure du personnel soit conçue en conséquence et en appuie la concrétisation.		Hauts responsables du bureau de pays			Novembre 2023

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
2	Mise en œuvre du nouveau plan stratégique de pays: Compte tenu de ses solides acquis en matière de production de données factuelles, le PAM devrait s'appuyer sur les accomplissements réalisés au titre du plan stratégique de pays en cours, en tirant parti des corrélations récemment recensées entre les trois piliers, et s'attacher à mettre place des systèmes et des structures fondés sur des données factuelles pour éclairer la mise en œuvre et la gestion du plan stratégique de pays en temps opportun.	Opérationnelle	Bureau de pays	Bureau régional et Siège	Moyen	Novembre 2028 – fin de la période couverte par le nouveau plan stratégique de pays
2.1	Pour le prochain plan stratégique de pays, le PAM devrait s'appuyer sur la restructuration réussie de celui qui est en cours au titre des trois piliers, des corrélations explicites devant être établies entre eux. Les activités de protection sociale réactive face aux chocs pourraient ainsi être menées en synergie avec les piliers Protection sociale et Gestion intégrée des risques. Quant à la sécurité alimentaire et à la nutrition, elles devraient être envisagées à la fois comme un concept fédérateur et en tant que pilier autonome, étant donné qu'elles figurent au cœur même du mandat du PAM.		Hauts responsables du bureau de pays			À prendre en compte dans l'élaboration du nouveau plan stratégique de pays – novembre 2023
2.2	Le PAM devrait donner la priorité à la mise en place des systèmes et processus nécessaires pour que l'unité de la recherche, de l'analyse et du suivi nouvellement créée soit en mesure de fournir le même degré d'appui au titre de tous les résultats stratégiques afin d'éclairer la prise de décisions en temps voulu et de contribuer à l'apprentissage.		Bureau de pays: hauts responsables et unité de la recherche, de l'analyse et du suivi			Décembre 2023
2.3	Le PAM devrait prendre les mesures nécessaires pour s'assurer que toutes les données issues de la recherche, de l'évaluation et du suivi incluent systématiquement la problématique femmes-hommes, l'inclusion et la protection, au-delà de la simple ventilation des données par sexe, et soient le fruit d'une analyse probante des diverses dimensions de ces trois enjeux.		Directeur de pays adjoint; Bureau de pays: référent pour la problématique femmes-hommes et unités chargées, respectivement, des programmes et de la recherche, de l'analyse et du suivi			Novembre 2028 – fin de la période couverte par le nouveau 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	Partenariats: Le PAM devrait élaborer une stratégie globale en matière de partenariats, axée sur la pérennité des résultats et cohérente par rapport aux divers partenariats que le PAM a noués au Cambodge - avec le Gouvernement, d'autres entités des Nations Unies, la société civile et le secteur privé - et, conformément aux recommandations 1 et 2, la stratégie devrait explicitement mettre en évidence les possibilités de synergies et d'alignement entre les différents effets directs stratégiques et les partenariats.	Stratégique	Bureau de pays	Bureau régional et Siège Département des partenariats et de l'action de sensibilisation	Moyen	Juin 2024
3.1	Le PAM devrait s'appuyer sur les relations solides qu'il entretient actuellement avec diverses entités gouvernementales pour recenser et optimiser les liens entre les effets directs stratégiques et ses relations avec les partenaires gouvernementaux dans divers domaines d'activité, conformément à l'objectif de renforcement des synergies internes.		Bureau de pays: hauts responsables, administrateur chargé des partenariats, responsable des programmes et unité de la recherche, de l'analyse et du suivi			Dans la stratégie globale en matière de partenariat – d'ici à juin 2024
3.2	Le PAM devrait s'appuyer sur les solides partenariats établis avec d'autres entités des Nations Unies, en veillant à ce que les synergies qui en résultent, les contributions du PAM et les domaines dans lesquels il joue un rôle de chef de file soient pris en compte dans le nouveau Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, et à ce que les relations étroites qu'entretient le PAM avec les autres organismes ayant leur siège à Rome soient optimisées.		Bureau de pays: hauts responsables, administrateur chargé des partenariats, responsable des programmes et unité de la recherche, de l'analyse et du suivi			Dans la stratégie globale en matière de partenariat – d'ici à juin 2024
3.3	Le PAM devrait s'appuyer sur ses partenariats en cours avec la société civile, le secteur privé et les universités, en veillant à ce que – dans le cadre d'une stratégie en matière de partenariats – les partenaires soient clairement présentés comme la clé de l'obtention de résultats durables aux côtés du Gouvernement.		Bureau de pays: hauts responsables, administrateur chargé des partenariats, responsable des programmes et unité de la recherche, de l'analyse et du suivi			Dans la stratégie globale en matière de partenariat – d'ici à juin 2024

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
3.4	Le PAM devrait étudier la possibilité d'élargir la base des donateurs, notamment en vue de renforcer l'appui au Gouvernement pour que celui-ci dispose des moyens voulus pour mettre en œuvre et gérer les programmes prioritaires, dans l'optique de la transition de l'octroi de fonds vers un financement fondé sur les investissements.		Bureau de pays: hauts responsables et administrateur chargé des partenariats			Dans la stratégie globale en matière de partenariat – d'ici à juin 2024
3.5	Dans sa stratégie en matière de partenariats, le PAM devrait inclure un plan de suivi clair qui garantisse la visibilité des résultats obtenus au titre des différents types de partenariat et qui permette à la direction de prendre des décisions judicieuses en ce qui concerne la poursuite ou l'établissement de partenariats.		Bureau de pays: hauts responsables et administrateur chargé des partenariats et équipe chargée du suivi et de l'évaluation			Dans la stratégie globale en matière de partenariat – d'ici à juin 2024
4	Appui du PAM au Gouvernement: Le PAM devrait élaborer un cadre conceptuel global pour son appui au Gouvernement, sur la base de la cartographie des besoins existants en matière de capacités nationales et du renforcement de la coordination des partenaires, en adaptant et en contextualisant le cadre d'action institutionnel¹¹, et conformément aux orientations institutionnelles actualisées¹² et au cadre de résultats institutionnels pour 2022-2025¹³.	Opérationnelle	Bureau de pays	Bureau régional et Siège Unité chargée du renforcement des capacités des pays	Élevé	Novembre 2023
4.1	Le bureau de pays devrait élaborer un cadre conceptuel global pour la fourniture au Gouvernement d'un appui qui soit conforme aux prescriptions énoncées dans les documents institutionnels clés et applicable à tous les effets directs stratégiques pertinents dans le prochain plan stratégique de pays. Ce cadre devrait être mis à profit pour s'assurer que l'ensemble du personnel du PAM a une compréhension cohérente des activités menées à l'appui du Gouvernement aux niveaux national et infranational.		Directeur de pays adjoint; Bureau de pays: responsable des programmes et unité de la recherche, de l'analyse et du suivi			Novembre 2023

¹¹ PAM. 2022. *Politique actualisée de renforcement des capacités des pays* (WFP/EB.A/2022/5-A).

¹² PAM. 2023. Cadre institutionnel du PAM applicable au renforcement des capacités nationales.

¹³ PAM. 2022. *Cadre de résultats institutionnels du PAM pour 2022-2025* (WFP/EB.1/2022/4-A/Rev.1).

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
4.2	Le PAM devrait s'appuyer sur le recensement des besoins en matière de capacités et sur la cartographie des moyens disponibles réalisés pour le plan stratégique de pays en cours, mais en mettant en place des procédures planifiées plus systématiques et prévisibles pour que les résultats de ces activités préalables servent effectivement de guides aux stades de la mise en œuvre et du suivi.		Directeur de pays adjoint; Bureau de pays: unités chargées, respectivement, de la recherche, de l'analyse et du suivi, et des programmes			Novembre 2023
4.3	Le bureau de pays devrait s'assurer qu'il existe des preuves documentées de la mise à l'essai de nouveaux indicateurs institutionnels à laquelle il participe sur une base volontaire avec le bureau régional. Le PAM devrait veiller à ce que les enseignements tirés de la mise à l'essai soient communiqués sur la base d'exemples de l'appui reçu, à ce que la nature de l'appui requis à l'avenir de la part du bureau régional soit précisée, et à ce que les enseignements tirés de tous les effets directs stratégiques et utiles pour tous les effets directs stratégiques dont la réalisation passe par une action menée en amont, soient communiqués.		Directeur de pays adjoint; Bureau de pays: responsable des programmes et unité de la recherche, de l'analyse et du suivi			Novembre 2023
4.4	Le PAM devrait exploiter les enseignements tirés de l'utilisation actuelle de la cartographie des besoins en matière de capacités et ceux qui le sont de l'expérimentation d'indicateurs institutionnels, et utiliser le processus d'élaboration du nouveau plan stratégique de pays pour mettre au point une approche globale de l'établissement de systèmes complets de suivi et d'évaluation de l'appui fourni au Gouvernement par le PAM au titre des différents effets directs stratégiques, prenant en compte les théories du changement, les évaluations des besoins en matière de capacités et les plans de suivi et d'évaluation correspondants. Les plans de suivi et d'évaluation devraient être fondés sur le suivi à différents niveaux de produits et d'effets directs, prenant par exemple en considération les connaissances acquises avant et après les phases pilotes, et s'appuyer sur des instruments plus élaborés (conçus avec l'appui du bureau régional et du Siège) de mesure des résultats obtenus au niveau des effets directs, en respectant les paramètres définis pour les cadres institutionnels (voir recommandation 4).		Directeur de pays adjoint; Bureau de pays: responsable des programmes et unité de la recherche, de l'analyse et du suivi, avec l'appui du bureau régional et du Siège			Novembre 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 bureau de pays devrait prendre les mesures nécessaires pour s'assurer que les considérations liées à la problématique femmes-hommes, à l'inclusion et à la protection sont prises en compte dans le cadre conceptuel global qui guide la prestation de l'appui au Gouvernement.		Directeur de pays adjoint; Bureau de pays: référent pour la problématique femmes-hommes et unité de la recherche, de l'analyse et du suivi			Novembre 2023
5	Questions transversales: Dans la mesure du possible, mais sans s'écarter des orientations institutionnelles, le PAM devrait prendre plus systématiquement en compte les enjeux tels que la transformation des relations entre les femmes et les hommes, l'inclusion et la responsabilité à l'égard des populations touchées aux stades de la conception et de la mise en œuvre du nouveau plan stratégique de pays.	Opérationnelle	Bureau de pays	Bureau régional et Siège, Bureau chargé de la prise en compte de la problématique femmes-hommes et unités chargées de programme	Élevé	À prendre en compte dans l'élaboration du nouveau plan stratégique de pays - novembre 2023
5.1	Le bureau de pays devrait veiller à ce que les considérations liées à la problématique femmes-hommes, à l'inclusion et au handicap – ainsi que les indicateurs transversaux institutionnels correspondants, y compris ceux dont la portée va au-delà du handicap physique – soient pleinement prises en compte lors de l'élaboration du prochain plan stratégique de pays. Ces considérations devraient: <ul style="list-style-type: none"> ➤ être prises en compte au titre de tous les effets directs stratégiques et de toutes les activités à mener dans le cadre du plan stratégique de pays; ➤ donner matière à des indicateurs pertinents en lien avec les produits et les effets directs. <p>Les questions transversales qui seront prises en compte dans le prochain plan stratégique de pays devraient l'être en droite ligne des orientations institutionnelles, en concordance avec les indicateurs transversaux définis dans le Cadre de résultats institutionnels pour 2022-2025.</p>		Directeur de pays adjoint; Bureau de pays: responsable de la problématique femmes-hommes et de l'inclusion et unités chargées des programmes			À prendre en compte dans l'élaboration du nouveau plan stratégique de pays - novembre 2023

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
5.2	S'agissant des effets directs stratégiques dont les bénéficiaires relèvent du niveau 1, le bureau de pays devrait s'assurer – avec l'appui du bureau régional – que, pour ce qui est de la responsabilité à l'égard des populations touchées, les mécanismes les plus récents de réclamation et de remontée de l'information sont en place.		Directeur de pays adjoint; Bureau de pays: chargé de la responsabilité à l'égard des populations touchées, unité de la recherche, de l'analyse et du suivi et unités chargées des programmes compétentes			Novembre 2023

Liste des sigles utilisés dans le présent document

COVID-19	maladie à coronavirus 2019
ODD	objectif de développement durable
PSP	plan stratégique de pays
PSPP-T	plan stratégique de pays provisoire de transition