



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

**Conseil d'administration**  
Première session ordinaire  
Rome, 21 janvier 2025  
et  
Rome, 18-21 février 2025

---

Distribution: générale	Point 6 de l'ordre du jour
Date: 13 janvier 2025	WFP/EB.1/2025/6-B/1
Original: anglais	Fonctions de contrôle
	Pour décision

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

---

## **Rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique de pays provisoire de transition (2018-2019) et du plan stratégique de pays (2020-2024) établis pour l'Iraq**

### **Résumé**

L'évaluation du plan stratégique de pays provisoire de transition (2018-2019) et du plan stratégique de pays consécutif (2020-2024) établis pour l'Iraq a été réalisée entre juin 2023 et mai 2024. Son principal objectif était d'obtenir des données factuelles au sujet du positionnement stratégique, de la pertinence, de la cohérence, de l'efficacité et de l'efficience du PAM ainsi que des facteurs expliquant les résultats obtenus en Iraq entre 2017 et octobre 2023. Une approche théorique et fondée sur des méthodes mixtes a été utilisée pour rendre compte de l'action menée et favoriser l'apprentissage.

Il ressort de l'évaluation que les objectifs du programme du PAM convergeaient étroitement avec les priorités nationales et régionales ainsi qu'avec celles de l'équipe de pays des Nations Unies. Les interventions se sont appuyées sur un cadre souple, ce qui a été essentiel pour permettre au PAM d'adapter sa démarche et de garantir la pertinence de son action ainsi que son bon positionnement stratégique. Le PAM a tiré parti de ses compétences particulières en matière d'intervention d'urgence, de sécurité alimentaire et de dématérialisation ainsi que de sa présence opérationnelle au niveau local pour nouer des partenariats stratégiques avec un large éventail d'acteurs. Son assistance alimentaire non assortie de conditions a permis aux personnes déplacées à l'intérieur du pays et aux réfugiés vulnérables de moins ressentir les effets des chocs.

*Conformément à la politique d'évaluation du PAM 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 donc possible que certains termes ou certaines formulations ne soient pas tout à fait conformes à la terminologie ou aux pratiques éditoriales habituelles du Programme. 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](mailto:anneclaire.luzot@wfp.org)

Mme A. Chambel  
Fonctionnaire principale chargée de l'évaluation  
courriel: [alexandra.chambel@wfp.org](mailto:alexandra.chambel@wfp.org)

---

Au fil du temps, toutefois, les améliorations enregistrées sur le plan de la sécurité alimentaire ont été en partie annulées par les chocs et la flambée des prix des produits alimentaires. Les interventions menées par le PAM pour appuyer les moyens d'existence et favoriser l'adaptation aux changements climatiques se sont révélées essentielles pour faciliter le retour des personnes déplacées et améliorer la cohésion sociale, en permettant de reprendre les activités agricoles et en offrant des possibilités de génération de revenu et de développement des compétences. Cependant, les liens avec les filières locales et les débouchés commerciaux restent limités, et la courte durée ainsi que l'adaptation insuffisante au contexte local des activités d'appui aux moyens d'existence risquent de compromettre la pérennité des résultats. Le PAM est venu en aide à autant d'hommes que de femmes parmi ses bénéficiaires tout au long de la mise en œuvre de ses programmes, mais des progrès supplémentaires sont nécessaires pour remédier aux causes profondes des inégalités et veiller à l'inclusion du handicap. Il a collaboré efficacement avec le Gouvernement dans le cadre de plusieurs initiatives de renforcement des capacités, mais a rencontré des difficultés pour transférer la responsabilité de ces initiatives aux autorités en raison de ressources disponibles insuffisantes, d'obstacles administratifs et d'orientations institutionnelles limitées. Globalement, les délais ont été respectés et la couverture a été adéquate, et le PAM a réussi à adapter ses stratégies de hiérarchisation des priorités en fonction de l'évolution des besoins et de la baisse des financements. Les évaluateurs ont constaté que le rapport coût-efficacité des activités entreprises en Iraq s'était amélioré, d'importantes économies réalisées pouvant être attribuées au passage de la mise en œuvre par l'intermédiaire de partenaires coopérants à une mise en œuvre directe par le PAM.

L'évaluation permet de conclure qu'en dépit de problèmes de financement et de capacités, le bureau de pays a su s'adapter à l'évolution de l'environnement opérationnel et gérer le passage des programmes humanitaires aux programmes de développement. Elle met en évidence que les donateurs sont disposés à financer des projets de développement dont on peut réalistement penser qu'ils déboucheront sur le transfert des activités de renforcement des capacités aux autorités, et souligne les risques liés à la forte dépendance à l'égard de deux principaux donateurs et au net recul des niveaux de financement à l'échelle mondiale.

Les évaluateurs ont formulé six recommandations visant à aider le PAM à concevoir et à mettre en œuvre le prochain plan stratégique de pays: concentrer les efforts sur les principaux domaines dans lesquels le PAM dispose de compétences particulières, et fixer des objectifs d'étape clairs en vue du transfert à terme des activités; veiller à ce que les approches suivies en matière de renforcement des capacités soient en phase avec les systèmes nationaux et soient prises en compte dans ces systèmes, et tirer parti de la réforme de la protection sociale pour élaborer un mécanisme d'intervention en cas de crise adapté à la transition de l'Iraq vers le statut de pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure; redimensionner et repenser les opérations du PAM pour tenir compte des prévisions de réduction des financements et de la transition future vers les activités axées sur le développement; diversifier les sources de financement et mobiliser des contributions pluriannuelles pour avancer sur la voie d'un changement pérenne; tirer parti des partenariats pour mettre en place des interventions cohérentes en faveur du développement et avoir accès à des compétences spécialisées; et adopter une approche porteuse de transformation et tenant compte du handicap dans toutes les interventions futures.

## **Projet de décision\***

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique de pays provisoire de transition (2018-2019) et du plan stratégique de pays (2020-2024) établis pour l'Iraq" (WFP/EB.1/2025/6-B/1) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.1/2025/6-B/1/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. Les évaluations des plans stratégiques de pays (PSP) sont un instrument privilégié pour rendre compte de l'action menée et favoriser l'apprentissage, conformément aux attentes du Conseil d'administration et de la direction du PAM. Elles fournissent des éléments factuels concernant le positionnement stratégique du PAM, l'utilité des activités qu'il entreprend au regard des besoins, l'efficacité de sa contribution à l'obtention des effets directs stratégiques, son efficacité et les facteurs qui expliquent les résultats obtenus, de façon à guider la conception des PSP de la génération suivante et à éclairer le cas échéant l'élaboration des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable.
2. L'évaluation du PSP provisoire de transition (PSPP-T) et du PSP établis pour l'Iraq porte sur les interventions menées par le PAM dans le pays entre 2017 et octobre 2023. Y sont analysés les changements survenus dans le programme depuis 2017, en particulier le passage d'une intervention d'urgence à des activités centrées sur la résilience et le renforcement des capacités nationales.
3. L'évaluation a été réalisée entre juin 2023 et mai 2024. Elle s'adresse principalement au PAM (Bureau du PAM en Iraq, Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe orientale et unités du Siège), à son Conseil d'administration, au Gouvernement iraquien, aux donateurs, aux membres de l'équipe de pays des Nations Unies, aux partenaires coopérants et aux bénéficiaires des programmes du PAM en Iraq.
4. L'équipe d'évaluation a eu recours à une méthode mixte reposant sur une approche théorique. Elle s'est appuyée sur les données de suivi, la documentation existante, ses observations sur le terrain, des entretiens et des discussions de groupe. La collecte des données dans le pays a eu lieu du 5 au 26 octobre 2023. En mars 2024, les résultats de l'évaluation ont été examinés à Bagdad avec le personnel du bureau de pays et des partenaires du PAM. Par ailleurs, un atelier virtuel a été organisé avec les partenaires du PAM dans la région iraquienne du Kurdistan.
5. L'équipe d'évaluation s'est penchée sur l'égalité femmes-hommes, l'inclusion du handicap, la protection, la responsabilité à l'égard des populations touchées, la nutrition et les questions liées aux changements climatiques et à l'environnement. Les normes déontologiques en vigueur ont été appliquées pour préserver la dignité des participants et protéger la confidentialité des informations communiquées.

### Contexte

6. L'Iraq, qui compte 44,5 millions d'habitants<sup>1</sup>, est un pays qui se caractérise par sa diversité culturelle, ethnique et religieuse. Les Arabes représentent entre 75 et 80 pour cent de la population et les Kurdes entre 15 et 20 pour cent. La majorité des Iraquiens se déclarent musulmans<sup>2</sup>. Sur le plan politique, la situation est complexe: le pouvoir est réparti entre le Gouvernement fédéral et l'Autorité régionale kurde, cette dernière disposant d'une large autonomie, qu'elle exerce par l'intermédiaire d'un gouvernement et d'un parlement situés à Erbil.

---

<sup>1</sup> Banque mondiale. 2023. [Population, total - Iraq](#).

<sup>2</sup> Bureau européen d'appui en matière d'asile. 2021. [Country Guidance: Iraq - Common analysis and guidance note](#) (chapitre 2.15 - *Religious and ethnic minorities, and stateless persons*).

7. L'économie iraquienne est dominée par le pétrole, qui contribue à hauteur de 42 pour cent au produit intérieur brut (PIB), suivi de l'agriculture, qui représente 5 pour cent du PIB. Le taux de pauvreté a augmenté pour atteindre près de 30 pour cent à cause de la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19), et le taux de chômage s'élève à 16,5 pour cent (28,2 pour cent pour les femmes)<sup>3</sup>. C'est dans les provinces du sud du pays que les taux de pauvreté sont les plus hauts.
8. Après la fin du conflit avec l'État islamique d'Iraq et du Levant, le nombre de personnes ayant besoin d'une assistance en Iraq est passé de 11 millions en 2017 à 2,5 millions en 2022. Globalement, l'insécurité alimentaire est relativement faible, plus de 95 pour cent de la population ayant un niveau de consommation alimentaire acceptable<sup>4</sup>. En matière de lutte contre la malnutrition, les progrès sont mitigés<sup>5</sup>: 12,6 pour cent des enfants de moins de 5 ans présentent un retard de croissance et 6,1 pour cent sont en surpoids, des chiffres inférieurs aux moyennes régionales<sup>6</sup>. En revanche, 40,1 pour cent des femmes et 26,5 pour cent des hommes sont obèses<sup>7</sup>.
9. D'importants risques liés aux changements climatiques pèsent sur les moyens d'existence des communautés vulnérables dans tout le pays<sup>8</sup>. Les ressources en eau s'amenuisent rapidement et l'Iraq est tributaire de cours d'eau transfrontières, ce qui compromet sa sécurité hydrique. Les sécheresses, auxquelles s'ajoute la teneur en sel excessive des cours d'eau, posent problème pour l'agriculture, l'élevage et la pêche<sup>9</sup>.
10. En 1990, le pays a mis en place un système public de distribution universelle, qui est l'un des plus vastes programmes de distribution alimentaire au monde. Toutefois, l'absence de stratégie d'établissement des priorités et la hausse des coûts mettent à mal ce système ainsi que le filet national de protection sociale. En dépit des progrès accomplis ces dernières années, la population iraquienne se heurte toujours à de nombreuses difficultés: accès limité aux services de base, gouvernance instable, conflits, chômage des jeunes et situations de déplacement prolongé. Les femmes et les filles sont exposées à d'importants risques de violence, exacerbés par la vulnérabilité socioéconomique et les normes sociales traditionnelles.

---

<sup>3</sup> Banque mondiale. 2022. *Iraq Economic Monitor: A New Opportunity to Reform*; Agence suédoise de coopération internationale au développement. 2022. *Multidimensional Poverty Analysis: Iraq 2022*; et Banque mondiale. 2022. *Chômage, total (% de la population) – Iraq*.

<sup>4</sup> PAM. 2024. *Iraq annual country report 2023*.

<sup>5</sup> Ibid

<sup>6</sup> Rapport sur la nutrition mondiale. 2022. *Profils nutritionnels par pays – Iraq* (en anglais uniquement).

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Programme des Nations Unies pour l'environnement. 2019. *Global Environment Outlook – GEO-6: Healthy Planet, Healthy People*.

<sup>9</sup> Banque mondiale. 2022. *Iraq Country Climate and Development Report*.

INDICATEURS SOCIOÉCONOMIQUES			
	Indicateur	Valeur	Année
	Population totale (en millions) (1)	44,5	2022
	Indice de développement humain (classement et score) (2)	128 <sup>e</sup> sur 193 pays 0,673	2022
	Pourcentage de la population vivant en dessous du seuil de pauvreté (3)	30	2021
	Prévalence du retard de croissance chez les enfants de moins de 5 ans (en pourcentage) (4)	12,6	2018
	Part de l'agriculture, de la sylviculture et de la pêche dans le PIB (en pourcentage)(5)	5	2021
	Part des emplois agricoles dans l'emploi total (estimation modélisée réalisée par l'Organisation internationale du Travail) (en pourcentage) (5)	20	2019
	Réfugiés (6)	279 240	2023
	Indice mondial des disparités entre hommes et femmes (classement et score) (7)	154 <sup>e</sup> sur 156 pays 0,535	2021

Sources: (1) Banque mondiale; (2) Programme des Nations Unies pour le développement; (3) Agence suédoise de coopération internationale au développement; (4) Rapport sur la nutrition mondiale; (5) Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture; (6) Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés; (7) Forum économique mondial.

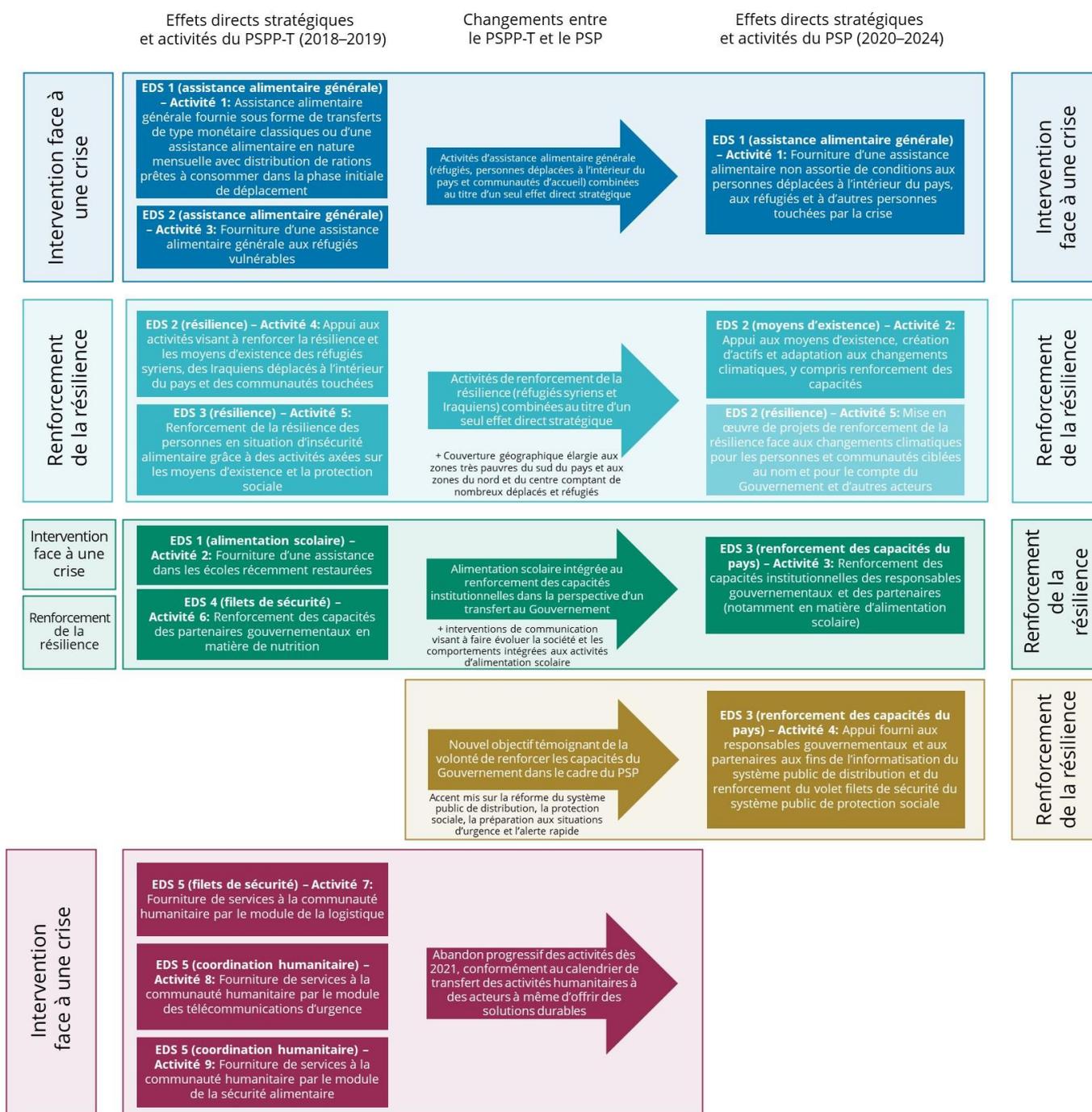
### Plans stratégiques de pays du PAM

11. En 2018, le Bureau du PAM en Iraq a présenté officiellement le PSPP-T pour 2018-2019, qui visait à fournir une aide d'urgence continue aux personnes déplacées à l'intérieur du pays, aux réfugiés et aux personnes retournant chez elles tout en intensifiant les activités à long terme axées sur le relèvement et les moyens d'existence, une tendance qui s'est poursuivie et accélérée dans le cadre du PSP pour 2020-2024. Avec l'approbation du PSP, en 2020, le PAM entendait passer à un rôle de catalyseur de programmes nationaux et transférer la responsabilité de plusieurs interventions au Gouvernement iraquien<sup>10</sup>.
12. Le PSP prévoyait des interventions en cas de crise en faveur des personnes déplacées à l'intérieur du pays et des réfugiés syriens au titre de l'effet direct stratégique 1. Les activités d'amélioration de la résilience et d'appui aux moyens d'existence étaient consolidées au titre de l'effet direct stratégique 2, et toutes les activités de renforcement des capacités nationales (alimentation scolaire, préparation aux situations d'urgence et alerte rapide, et communication visant à faire évoluer la société et les comportements) ainsi que le soutien à la réforme de la protection sociale et du système public de distribution étaient regroupées au titre de l'effet direct stratégique 3<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> PAM. 2023. Plan stratégique de pays – Iraq (2020-2024); examen à mi-parcours (document interne).

<sup>11</sup> "Plan stratégique de pays – Iraq (2020-2024)" (WFP/EB.2/2019/7-A/3) et page Web consacré aux [rapports annuels pour l'Iraq \(2018, 2020 et 2022\)](#) (en anglais uniquement).

**Figure 1: Cartographie des activités prévues dans le plan stratégique de pays provisoire de transition et le plan stratégique de pays établis pour l'Iraq (2018-2023)**

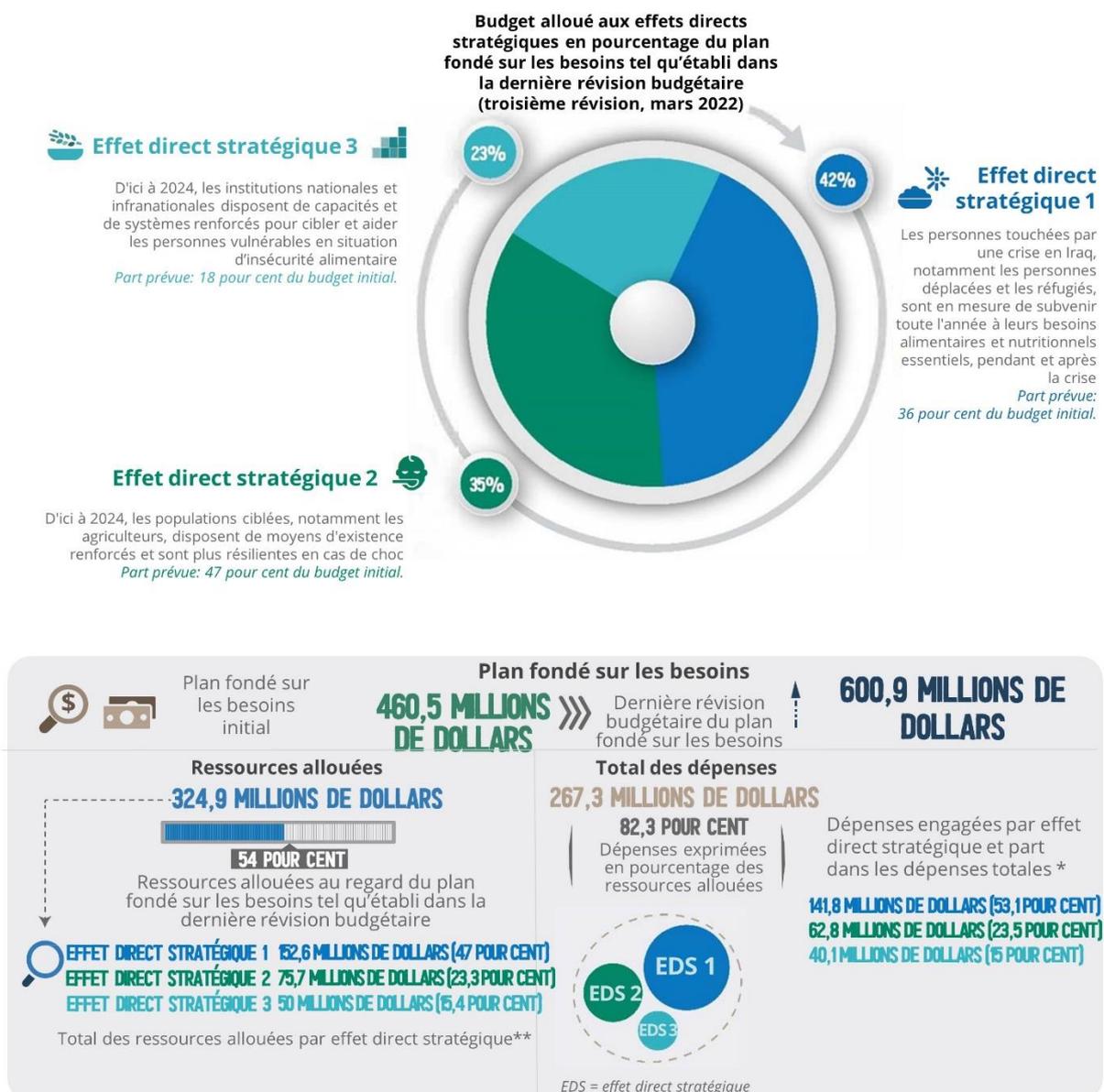


*Abréviation:* EDS = effet direct stratégique

*Source:* Équipe d'évaluation, sur la base des documents relatifs au PSPP-T et au PSP.

- Le PSP a fait l'objet de quatre révisions budgétaires, qui ont porté le montant total du plan fondé sur les besoins de 460 514 522 dollars É.-U. pour 1 million de bénéficiaires en novembre 2019 à 701 035 047 dollars pour 2,3 millions de bénéficiaires. En octobre 2023, le plan était financé à hauteur de 54 pour cent. L'Allemagne a été la principale source de financement, devant les États-Unis d'Amérique, les contributions souples, le Gouvernement iraquien et le Japon.

**Figure 2: Plan stratégique pour l'Iraq (2020-2024): effets directs stratégiques, budget, financement et dépenses\***

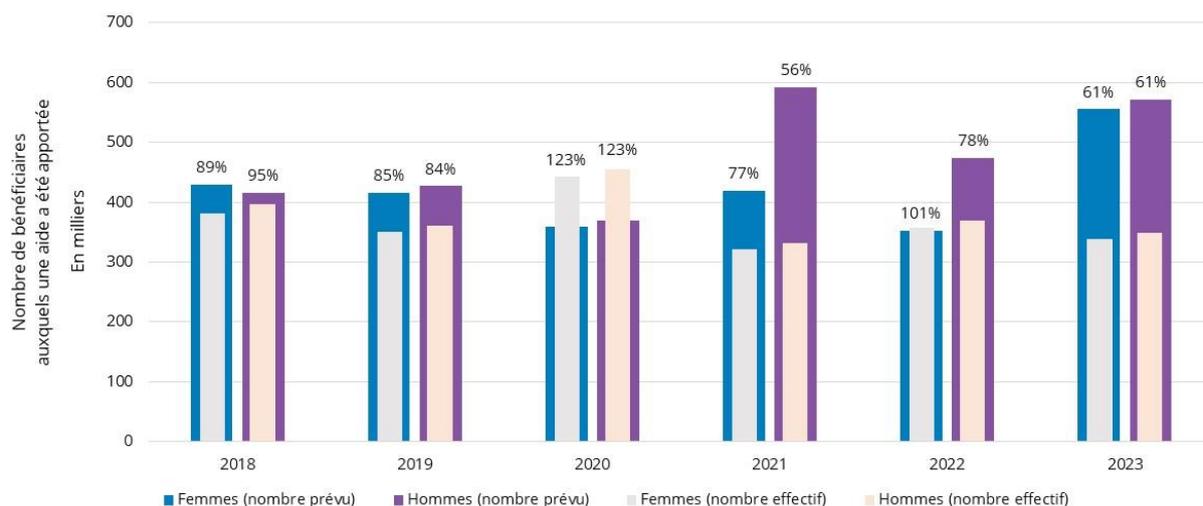


\* Il est indiqué dans le rapport de démarrage que l'évaluation porte sur la période allant de 2017 à octobre 2023. La quatrième révision budgétaire ayant été approuvée en septembre 2023, après l'établissement de la version définitive du rapport de démarrage, les chiffres prévus et effectifs relatifs aux données financières et aux bénéficiaires qui sont présentés dans le rapport d'évaluation correspondent à ceux de la troisième révision budgétaire.

\*\* La somme des pourcentages indiqués pour les ressources allouées et les dépenses effectuées par effet direct stratégique n'est pas égale à 100 pour cent, car certaines ressources ont aussi été allouées et dépensées à des fins non liées aux effets directs stratégiques.

Sources: budget du portefeuille de pays, troisième révision du PSP, outil d'analyse relatif à la feuille de route intégrée et rapports annuels pour l'Iraq.

14. En moyenne, le PAM est venu en aide à 80 pour cent des bénéficiaires prévus entre 2018 et 2023, des variations ayant toutefois été enregistrées d'une année sur l'autre. Il a ainsi dépassé les objectifs qu'il s'était fixés pour 2020 concernant le nombre de bénéficiaires et prêté assistance à plus de 85 pour cent des bénéficiaires prévus en 2019 et 2022, mais n'a atteint que 64 pour cent de ses objectifs en 2021, en raison principalement de difficultés en matière de mobilisation de ressources.

**Figure 3: Nombre de bénéficiaires prévu et effectif, par sexe (2018-2023)**

Source: Outil des bureaux de pays pour une gestion efficace (COMET). Données issues des rapports relatifs au PSPP-T (2018-2019) et au PSP (2020-2023).

## Constatations issues de l'évaluation

**Dans quelle mesure le plan stratégique de pays est-il fondé sur des données factuelles et son orientation stratégique correspond-elle aux besoins des personnes les plus vulnérables?**

### *Pertinence et concordance*

- Le PSPP-T et le PSP ont été élaborés à partir d'analyses judicieuses et d'éléments factuels pertinents, dont il est ressorti que le PAM devait continuer de subvenir aux besoins d'urgence des personnes les plus vulnérables tout en s'employant à réorienter ses efforts, initialement centrés sur l'assistance humanitaire, vers des approches s'inscrivant dans le long terme, de façon à faire une plus large place à la lutte contre les causes de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition.
- Comme indiqué dans le PSPP-T et dans le PSP, les objectifs du PAM convergeaient étroitement avec les priorités nationales et régionales<sup>12</sup>, l'accent ayant été mis sur le passage de l'Iraq à la phase suivant le relèvement une fois celui-ci terminé et sur l'édification d'institutions étatiques efficaces, de façon à faire reculer le chômage, à rétablir les secteurs productifs et à mettre en place des filets de protection sociale.

### *Atouts propres au PAM et positionnement stratégique*

- Le PAM a tiré parti de ses compétences particulières en matière d'intervention d'urgence, de sécurité alimentaire et de dématérialisation, et mis à profit sa présence opérationnelle au niveau local pour nouer des partenariats stratégiques avec un large éventail d'entités des Nations Unies dans les domaines de la protection sociale, de la résilience face aux changements climatiques et de la gestion des catastrophes.

<sup>12</sup> Y compris avec les plans nationaux de développement pour 2018 et 2022, la stratégie "Vision 2030", le cadre de reconstruction pour 2018-2027, le plan de développement du secteur privé pour 2014-2030 et la stratégie de réduction de la pauvreté pour 2018-2022, ainsi qu'avec la stratégie de la Région du Kurdistan intitulée "2020: une vision pour l'avenir".

18. Les activités que le PAM a menées dans les domaines du développement rural et des moyens d'existence, notamment en matière de développement des compétences et de formation professionnelle, ont facilité le retour durable de personnes déplacées et contribué à la riposte à la pandémie de COVID-19, mais d'autres acteurs présents dans le pays sont mieux placés que lui pour intervenir dans ces domaines d'action dans le cadre d'un programme de réalisations axé sur le développement.

### ***Cohérence et capacité d'adaptation***

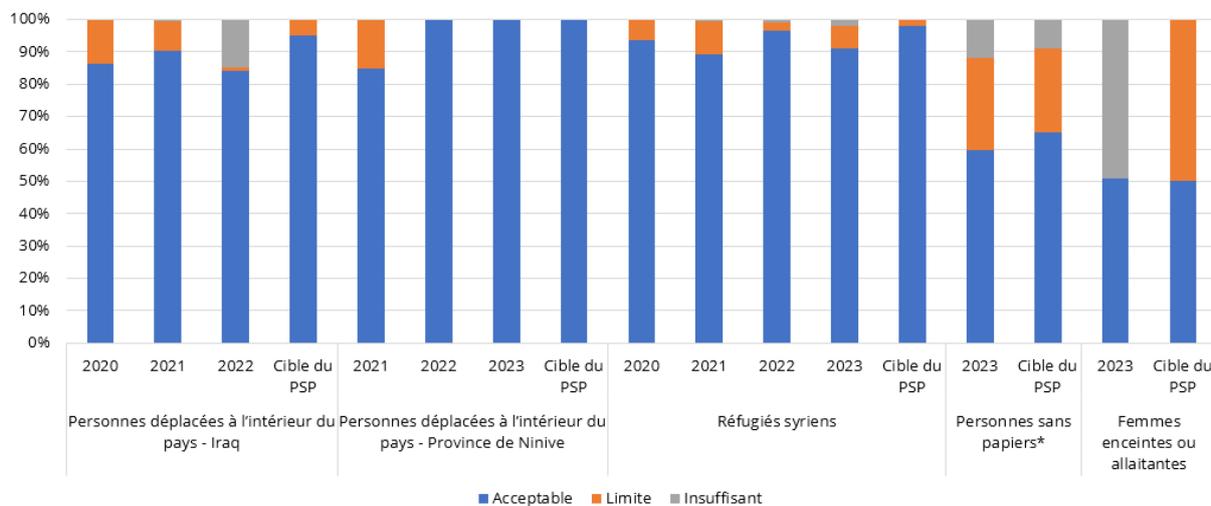
19. Globalement, la réorientation que le PAM a opérée de façon à mettre l'accent sur les activités de gestion des risques de catastrophe, d'amélioration de la résilience et de renforcement des capacités a été conforme à la stratégie de l'équipe de pays des Nations Unies, qui prévoyait de compléter les mesures prises au titre du plan d'aide humanitaire par un programme de relèvement et de consolidation de la résilience s'inscrivant dans un engagement en faveur d'une reconstruction multidimensionnelle.
20. Les interventions que le PAM a menées ont reposé sur un cadre souple, qui s'est avéré essentiel pour lui permettre de s'adapter à l'évolution de la situation et de réorienter son approche de façon à passer d'un rôle d'agent d'exécution à un rôle de catalyseur. Le PAM a su ajuster ses programmes pour faire face à la pandémie de COVID-19, aux troubles civils et au retour des réfugiés irakiens en provenance de la République arabe syrienne, en adaptant la valeur des transferts, en mettant en place de nouvelles interventions d'appui aux moyens d'existence en milieu urbain et en fournissant des rations à emporter et des repas prêts à consommer. Les plans de renforcement des capacités nationales correspondaient aux demandes du Gouvernement, mais ont surestimé la capacité d'absorption des institutions.
21. La portée générale de certains effets directs stratégiques a offert une marge de manœuvre importante dans un environnement fluctuant, mais elle a aussi fait que le PAM a eu du mal à définir clairement sa démarche dans des domaines clés du développement tels que le renforcement des capacités.

### **Quelles sont l'étendue et la qualité de la contribution du PAM à l'obtention des effets directs stratégiques définis dans le plan stratégique pour l'Iraq?**

22. La présente section porte sur les résultats obtenus et les difficultés rencontrées au titre des effets directs stratégiques du PSPP-T et du PSP. Les modules de la logistique et des télécommunications d'urgence prévus au titre de l'effet direct stratégique 5 du PSPP-T ont été désactivés en 2019, peu de temps après le début de la mise en œuvre; aucune donnée n'est donc fournie à cet égard.

### ***Effet direct stratégique 1 - assistance alimentaire générale***

23. L'assistance alimentaire non assortie de conditions fournie par le PAM a permis d'atténuer grandement les effets des chocs pour les personnes déplacées à l'intérieur du pays et les réfugiés vulnérables. Toutefois, la baisse des fonds alloués aux interventions d'urgence, les capacités limitées du Gouvernement et des chocs tels que la pandémie de COVID-19 et la flambée des prix des denrées alimentaires ont empêché le PAM, au cours de la période visée par le PSP, d'atteindre certaines valeurs cibles associées à cet effet direct portant sur les scores de consommation alimentaire et les stratégies de survie, notamment les valeurs cibles concernant les personnes déplacées à l'intérieur du pays en dehors de la province de Ninive et celles relatives aux filles et aux femmes enceintes ou allaitantes.

**Figure 4: Effet direct stratégique 1 – score de consommation alimentaire (2020-2023)**

\* Depuis 2023, le PAM apporte aussi un appui aux ménages touchés par une crise qui résident dans des sites formels ou informels et qui n'ont pas en leur possession les documents d'état civil les plus importants, ainsi qu'aux filles et aux femmes enceintes ou allaitantes. Il n'est pas tenu compte des résultats obtenus dans la province de Ninive pendant la période 2018-2020.

Source: outil des bureaux de pays du PAM pour une gestion efficace.

24. Depuis 2018, il est compliqué de mobiliser des ressources pour financer les activités prévues au titre de l'effet direct stratégique 1. Pour continuer à assurer une couverture adéquate malgré ces déficits de financement, le PAM a dû réduire la valeur des transferts monétaires effectués dans certaines régions pendant plusieurs mois en 2018, 2021 et 2022.

### **Effet direct stratégique 2 – moyens d'existence et adaptation aux changements climatiques**

25. Les interventions du PAM axées sur les moyens d'existence et l'adaptation aux changements climatiques ont facilité le retour durable des personnes déplacées à l'intérieur du pays et amélioré la cohésion sociale grâce au rétablissement des activités agricoles et aux perspectives offertes en matière de génération de revenu et de développement des compétences.
26. Les principaux obstacles à la réussite des interventions d'appui aux moyens d'existence ont été liés à la mauvaise qualité du matériel fourni aux participants, au calendrier de mise en œuvre, à la courte durée des formations dispensées, à l'absence de mise en relation avec les employeurs et les dispositifs de crédits ainsi qu'aux normes sociales restrictives et aux possibilités de déplacement limitées pour les femmes.
27. Au cours de la deuxième moitié de la période couverte par le PSP, le PAM a entrepris plusieurs projets pilotes visant à venir en aide aux jeunes et aux petits exploitants agricoles, qui nécessiteront un soutien continu pendant plusieurs années pour être pérennisés.

### **Effet direct stratégique 3 – renforcement des capacités institutionnelles en matière d'alimentation scolaire, de préparation aux situations d'urgence, de communication visant à faire évoluer la société et les comportements et d'informatisation du système public de distribution**

28. En 2018, le PAM a mis en place un programme d'alimentation scolaire, qu'il a étendu à 13 provinces au fil des ans et dont il a transféré la responsabilité au Gouvernement au début de l'année scolaire 2023/24. Les enseignants, les responsables d'école et les élèves se sont dits satisfaits du programme, et ce bien que le nombre de jours d'alimentation assurés ait été faible du fait de la baisse des financements, de l'instabilité, de la pandémie de COVID-19 ainsi que de la lourdeur et de la complexité des démarches administratives.

29. Compte tenu de la situation précaire de l'Iraq au regard des changements climatiques, il est essentiel de renforcer durablement les capacités du Gouvernement en matière de préparation aux situations d'urgence. Néanmoins, l'évaluation a montré que les formations dispensées de 2020 à 2022 portaient davantage sur la gestion hydrique que sur l'alerte rapide et la préparation. Par ailleurs, les activités n'ont pas progressé comme prévu en raison de fonds limités et de la rotation du personnel au PAM et dans les ministères nationaux.
30. Les activités de communication visant à faire évoluer la société et les comportements n'ont pas été pleinement intégrées aux activités d'alimentation scolaire et ont été globalement reléguées à l'arrière-plan au fur et à mesure de la mise en œuvre du PSP.
31. Le PAM a pu travailler avec le Gouvernement iraquien pour remédier à certains problèmes liés à la réforme du système public de distribution et des filets de protection sociale, tels que l'absence de stratégie d'établissement des priorités et les coûts élevés. Le fait qu'il soit passé de la fourniture de produits numériques à la mise en œuvre d'activités de renforcement des capacités est globalement positif. Cependant, les directives internes qui demandaient que le projet d'informatisation du système de protection sociale soit mis en œuvre par l'intermédiaire d'une entreprise internationale ont fait que les produits numériques déployés par le PAM n'ont pas toujours été adaptés à la situation sur le plan local, ce qui, dans une certaine mesure, a nui à leur qualité et à la pérennité des résultats.

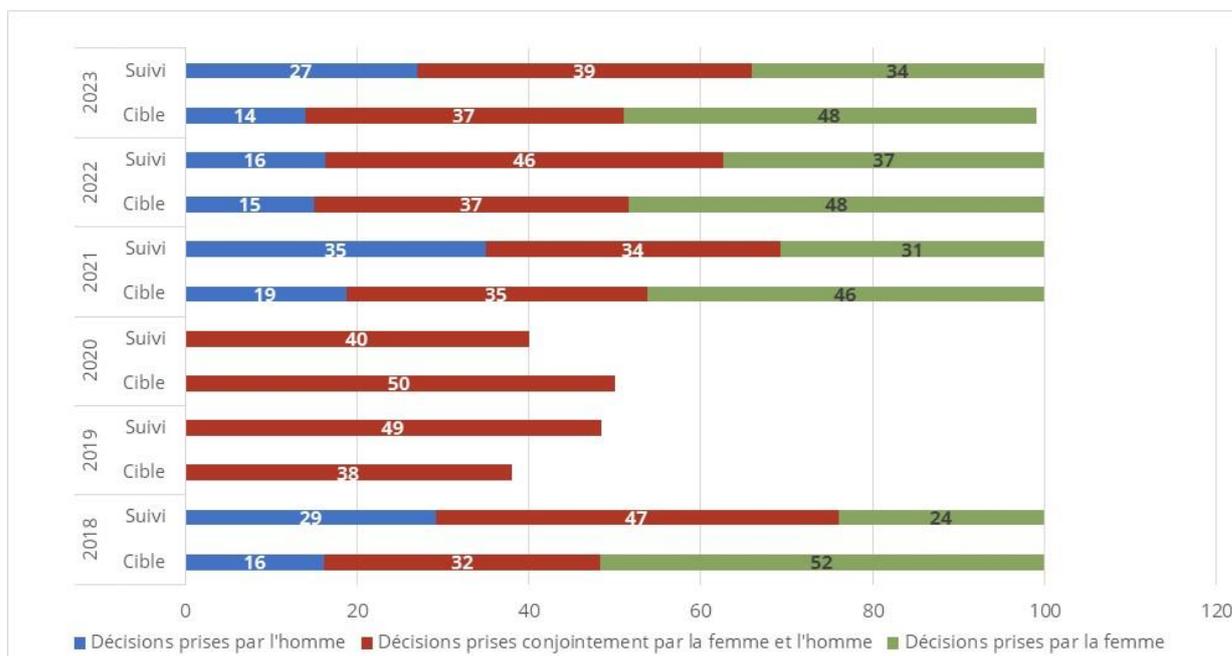
#### ***Effet direct stratégique 5 – coordination de l'action humanitaire***

32. Dans le cadre du PSPP-T, le PAM a tiré parti de ses vastes capacités logistiques et techniques pour faciliter une coordination efficace de l'action humanitaire en Iraq. Le transfert des activités de coordination au Gouvernement et aux partenaires de développement n'a pas été bien géré, même si le problème tient en grande partie aux insuffisances du Gouvernement et des entités des Nations Unies dans la direction des opérations, insuffisances qui échappent au contrôle du PAM.

#### ***Domaines transversaux***

33. Le PAM a fait d'importants progrès pour intégrer le principe d'égalité femmes-hommes dans l'ensemble de ses programmes et systèmes, garantir cette égalité dans le cadre de ses programmes et mettre en place plusieurs interventions spécifiquement adaptées aux besoins des femmes et des filles. Toutefois, concernant les objectifs plus ambitieux visant à opérer un changement en profondeur, les progrès ont été plus mitigés en raison d'investissements limités et des difficultés à collaborer avec les parties prenantes gouvernementales.

**Figure 5: Indicateur d'effet direct transversal: proportion des ménages dans lesquels les décisions sont prises par la femme, par l'homme ou par les deux (2018-2023)**



Note: En 2019 et 2020, seules les valeurs correspondant aux décisions conjointes ont été enregistrées.

Source: outil des bureaux de pays du PAM pour une gestion efficace.

34. Dans le cadre d'une action concertée visant à promouvoir l'inclusion du handicap dans ses programmes, le PAM est venu en aide à 97 900 personnes handicapées en 2021 et à 108 000 en 2022. Des ajustements concernant les sites de distribution et les lieux de formation ont certes été réalisés, mais l'équipe d'évaluation n'a pas trouvé d'éléments indiquant clairement que des adaptations spécifiques avaient été apportées aux activités des programmes pour tenir compte des besoins spécifiques des personnes handicapées.
35. Le bureau de pays a mis en place plusieurs procédures afin de gérer les plaintes pour fraude, corruption et exploitation et atteintes sexuelles, mais il doit de toute urgence faire connaître son nouveau mécanisme de remontée de l'information pour remédier à un manquement à l'obligation de rendre compte, car de nombreux bénéficiaires consultés n'étaient pas au courant de l'existence de ce mécanisme.
36. Le PAM a fait une large place aux pratiques adaptées aux changements climatiques dans ses activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs. En 2023, il a ainsi lancé des initiatives de reforestation et de remise en état des mangroves dans les zones marécageuses. Ces initiatives sont positives et susceptibles d'être reproduites à plus grande échelle, mais l'équipe d'évaluation n'a pas pu en mesurer l'efficacité ni la durabilité, la mise en œuvre ayant débuté tardivement et n'en étant qu'à ses débuts.
37. Le PAM a continué de respecter les principes de l'action humanitaire dans le cadre des programmes d'intervention en cas de crise et durant sa transition vers des activités de développement, mais la priorité qu'il a accordée aux bénéficiaires vivant dans les camps l'a parfois empêché de venir en aide aux personnes démunies résidant à l'extérieur des camps.

***Durabilité et transfert des responsabilités***

38. Au cours de la période couverte par le PSP, le PAM s'est tourné vers des approches s'inscrivant davantage dans la durée, notamment en travaillant directement avec le Gouvernement et les établissements universitaires afin de créer des actifs communautaires et d'investir dans le développement des compétences. Le transfert de la responsabilité du programme d'alimentation scolaire est un modèle pour les approches à mener en matière de renforcement des capacités à l'avenir, le financement par le pays ayant été confirmé et les acteurs gouvernementaux s'étant dits confiants dans leur aptitude à transposer le programme à plus grande échelle.
39. L'équipe d'évaluation a trouvé peu de données attestant de la viabilité des interventions centrées sur la résilience et les moyens d'existence. Peu d'importance a été accordée aux marchés et aux chaînes de valeur, et certains agriculteurs estimaient ainsi qu'ils ne pourraient pas entretenir les actifs une fois l'assistance du PAM terminée. De même, de nombreuses personnes ayant participé aux programmes de formation professionnelle ou d'acquisition de compétences nécessaires pour trouver un emploi avaient besoin d'un appui plus long et mieux adapté à leurs besoins particuliers pour sortir de la situation de vulnérabilité dans laquelle elles se trouvaient et renforcer leur résilience de façon durable.
40. Les intentions du PAM concernant le transfert de la responsabilité des projets au Gouvernement étaient trop ambitieuses à tous les égards. Compte tenu du taux de rotation des fonctionnaires dans l'administration, des ressources budgétaires limitées et des difficultés à se procurer les capacités techniques nécessaires, les partenaires n'étaient pas toujours convaincus de pouvoir poursuivre les projets sans le maintien de l'appui du PAM.
41. Le projet d'informatisation du système public de distribution était prometteur, mais le financement à court terme, le recours à des solutions informatiques internationales plutôt que locales et les capacités insuffisantes du Gouvernement ont nui à la viabilité globale de la réforme de la protection sociale.

***Articulation entre action humanitaire, développement et paix***

42. Le PAM a facilité la création de liens stratégiques entre l'action humanitaire et la coopération pour le développement en mettant au point un cadre de transition pour passer des interventions d'urgence à des activités d'appui à la résilience et en s'appuyant sur les compétences majeures qu'il a acquises dans le domaine de la sécurité alimentaire pour contribuer à la réalisation d'objectifs plus larges de paix et de stabilité.
43. Son action en matière de renforcement de la résilience et des capacités, qui repose sur des approches tenant compte des risques de conflit et l'inclusion effective de différents groupes de population, facilite le retour durable des personnes déplacées et améliore la cohésion sociale au niveau local entre les personnes retournant chez elles et leurs communautés d'origine.

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

44. Globalement, l'assistance du PAM a été fournie en temps voulu, des mesures d'atténuation appropriées ayant été prises pour faire face aux restrictions liées à la pandémie de COVID-19, aux retards des fournisseurs des denrées utilisées dans le cadre du programme d'alimentation scolaire et aux difficultés d'accès.
45. Des retards ont été enregistrés dans l'obtention des produits liés au renforcement des capacités et à l'adaptation aux changements climatiques, plusieurs interventions dans ces domaines n'ayant débuté qu'en 2022.

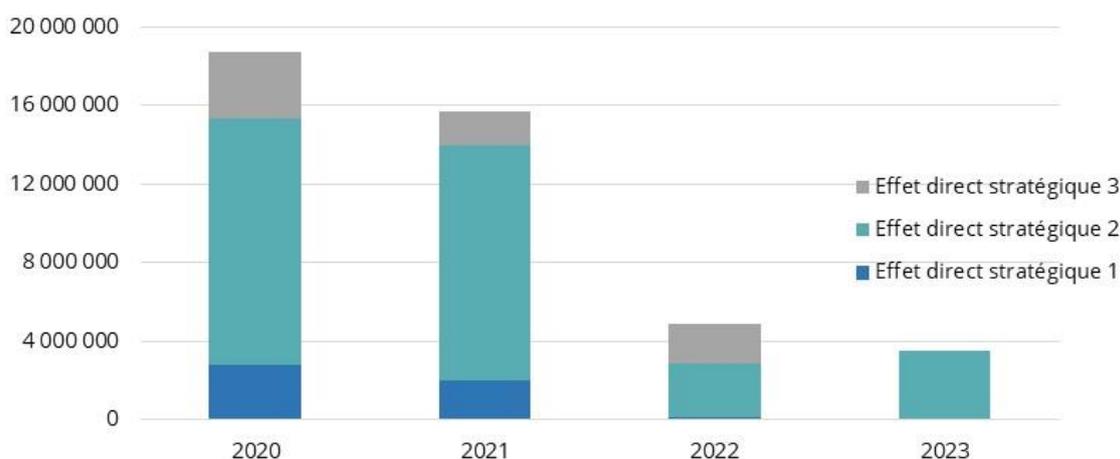
### **Pertinence de la couverture et de l'établissement des priorités**

46. La couverture était appropriée, et a permis de venir en aide aux personnes déplacées à l'intérieur du pays, aux personnes retournant chez elles et aux membres des communautés d'accueil les plus vulnérables. L'assistance alimentaire non assortie de conditions a été mise en place dans les zones où étaient présentes des personnes déplacées à l'intérieur du pays, et les interventions axées sur la résilience et les moyens d'existence ont été menées principalement dans les zones connaissant un niveau élevé d'insécurité alimentaire et comptant un grand nombre de personnes déplacées, conformément à la double stratégie du PAM consistant à faciliter des retours durables tout en adoptant des approches s'inscrivant dans le long terme afin de s'attaquer à l'insécurité alimentaire et aux risques liés aux changements climatiques.
47. Le PAM a adapté ses stratégies d'établissement des priorités en tenant compte de l'évolution des besoins, de la baisse des contributions et de la transition vers des activités de développement. Les critères utilisés pour sélectionner les bénéficiaires des activités d'appui aux moyens d'existence ont permis de faire participer des groupes vulnérables et de favoriser la cohésion sociale, mais ont aussi, involontairement, entraîné des erreurs d'inclusion, certaines personnes retenues n'étant pas vraiment intéressées par un emploi.

### **Rapport coût-efficacité de la réalisation des activités et de l'obtention des produits**

48. Il ressort de l'évaluation que le rapport coût-efficacité des activités menées par le bureau de pays s'est amélioré au cours de la mise en œuvre du PSP, d'importantes économies ayant pu être réalisées en 2022 dans le cadre des activités utilisant des transferts de type monétaire qui ont été menées au titre des effets directs stratégiques 1 et 2 après que le PAM a décidé de passer à une mise en œuvre directe au lieu de faire appel à des partenaires coopérants. D'autres mesures telles que la vente d'actifs et les économies réalisées sur les dépenses logistiques ont contribué à gagner en efficacité et permis au bureau de pays de continuer à venir en aide aux bénéficiaires malgré la baisse des financements.

**Figure 6: Ressources allouées par le PAM aux partenaires coopérants, par an (2020-2023) (en dollars)**



Source: Données du bureau de pays relatives aux paiements mensuels effectués en faveur des partenaires coopérants (2020-2023).

**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?**

***Ressources financières***

49. La capacité du bureau de pays à mobiliser des ressources suffisantes a considérablement varié d'une année sur l'autre et selon les domaines d'intervention. Le PSP pour l'Iraq a bénéficié d'un niveau de financement pluriannuel plus important que d'autres PSP<sup>13</sup>, mais la prévisibilité et la souplesse du financement ont commencé à diminuer en 2022, ce qui a compliqué la transition vers la mise en œuvre d'activités de développement. Les programmes d'appui à la résilience et aux moyens d'existence (activité 2 du PSP) et de renforcement des capacités institutionnelles (activité 3 du PSP) ont particulièrement souffert du manque de ressources. Le PAM a déployé des efforts considérables pour diversifier ses recettes, envisageant notamment de recourir à des mécanismes innovants de financement de l'action climatique, à des modalités de financement pluriannuel pour le développement et à des partenariats avec le secteur privé. Toutefois, les évaluateurs ont observé que le bureau de pays n'avait pas reçu de la part du PAM des orientations et un appui suffisants pour savoir comment prendre contact avec le Fonds vert pour le climat ou d'autres sources de financement au niveau national, et qu'il lui avait donc été difficile de se rapprocher de ce type de dispositifs.
50. Les donateurs considèrent le PAM comme un partenaire de développement fiable, mais ne sont pas disposés à financer des activités autres que celles conçues pour renforcer les capacités des autorités. Le Gouvernement iraquien apprécie son partenariat avec le PAM, mais ne finance pas encore les coûts directs supportés par celui-ci. La forte dépendance à l'égard de deux principaux donateurs (l'Allemagne et les États-Unis d'Amérique), la baisse globale des fonds alloués par les donateurs à l'Iraq et le net recul du financement des activités du PAM au niveau mondial font peser d'importants risques sur la stabilité financière de l'organisation.

***Suivi et communication de l'information***

51. L'aptitude à produire et à diffuser des données factuelles, souvent en partenariat avec d'autres acteurs clés, a été un facteur décisif pour garantir la pertinence et l'adaptabilité de la stratégie du PAM tout au long d'une période qui a connu une transition majeure et des circonstances changeantes.
52. Depuis 2021, le bureau de pays a mené plusieurs initiatives de renforcement des capacités à l'intention des autorités nationales et kurdes afin de faciliter le suivi de la sécurité alimentaire et la mise en œuvre d'interventions axées sur le climat. Toutefois, la décision prise en 2022 d'entreprendre plusieurs projets pilotes portant sur un large éventail de nouveaux domaines thématiques dans différentes zones géographiques non encore couvertes a fait que le bureau de pays a eu du mal à expliquer clairement, à mesurer et à démontrer les résultats obtenus.
53. Le système de suivi et de communication de l'information du bureau de pays est conforme au cadre de résultats institutionnels, lequel ne répond toutefois pas aux besoins spécifiques d'un bureau de pays qui réoriente ses programmes pour passer d'une action humanitaire à des activités de développement.

---

<sup>13</sup> PAM. 2023. *Evaluation of WFP's Policy on Country Strategic Plans*.

### **Partenariats**

54. Le passage à une mise en œuvre directe a permis au PAM de nouer tout un réseau de partenariats avec les autorités au niveau aussi bien national qu'infranational, ainsi qu'avec des entités des Nations Unies, le milieu universitaire, le secteur privé et des collectivités locales.
55. Il est possible de développer la collaboration avec les acteurs du secteur privé et de renforcer le dialogue entre les ministères du Gouvernement central et les autorités des districts au sujet de la pertinence et de la viabilité des activités du PAM, un aspect essentiel si l'on veut reproduire les projets pilotes à plus grande échelle.
56. Le PAM et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture ont signé en 2019 un mémorandum d'accord concernant le pays, mais auraient pu en faire davantage pour tirer parti de leurs atouts respectifs.

### **Ressources humaines**

57. Le PAM est parvenu à passer d'une action humanitaire à des activités de développement et d'une mise en œuvre par l'intermédiaire de partenaires coopérants à une mise en œuvre directe sans avoir à augmenter considérablement ses effectifs. Il le doit en grande partie au profond dévouement et à la forte motivation de ses employés.
58. Le PAM a fait d'importants progrès pour se doter des compétences nécessaires à la conduite de ses programmes de développement, et de nombreux employés ont acquis de nouvelles compétences en participant à divers projets dans une vaste zone géographique.

### **Conclusions**

59. **Structure et adaptabilité du plan stratégique de pays provisoire de transition et du plan stratégique de pays.** Le PSPP-T a offert un cadre à la fois cohérent et souple qui a permis au PAM de s'adapter à l'évolution de la situation et des priorités du Gouvernement tout en réorientant son action vers des interventions davantage axées sur le développement. Toutefois, lors de la phase de conception du PSP, le PAM a surestimé les fonds susceptibles d'être utilisés pour transposer à plus grande échelle les activités d'amélioration de la résilience et, parallèlement, a sous-estimé les retards qui pouvaient survenir dans la mise en œuvre des activités de renforcement des capacités et le transfert de la responsabilité de ces activités au Gouvernement, ainsi que les conséquences, pour son personnel, du passage à une mise en œuvre directe.
60. **Réalisations et compétences particulières du PAM.** Après la fin du conflit avec l'État islamique d'Iraq et du Levant, la réorientation opérée par le PAM consistant à passer de la fourniture d'une assistance alimentaire au soutien apporté au Gouvernement pour l'aider à promouvoir l'emploi des jeunes, à favoriser une agriculture résiliente face aux changements climatiques et à améliorer les filets nationaux de protection sociale a jeté les bases d'une démarche pérenne visant à lutter contre l'insécurité alimentaire dans le pays. Le PAM a su tirer parti de ses compétences particulières en matière d'intervention d'urgence, de sécurité alimentaire et de dématérialisation, et mettre à profit sa forte présence au niveau local sur l'ensemble du territoire.

61. **Égalité femmes-hommes et protection.** Le PAM est parvenu à atteindre l'égalité femmes-hommes dans ses programmes dans un pays où la proportion de femmes participant au marché du travail formel est très faible, et a soutenu en priorité les personnes handicapées. Cependant, il n'a pas investi suffisamment dans des approches programmatiques porteuses de transformation. Bien qu'il ait mis en place des systèmes et des formations adaptés pour gérer les risques en matière de protection et la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles, nombre de bénéficiaires ne savaient pas comment utiliser son mécanisme de remontée de l'information pour faire part de leurs doléances, signe de l'insuffisance du dispositif mis en place pour rendre compte de l'action menée.
62. **Pérennisation des réalisations et possibilité de transposition à plus grande échelle.** Dans la droite ligne de sa transition consistant à passer d'un rôle d'agent d'exécution à un rôle de catalyseur, le PAM a entrepris à titre expérimental plusieurs nouveaux programmes ainsi que des initiatives de renforcement des capacités, notamment une initiative nationale d'alimentation scolaire, des nouvelles plateformes numériques d'inscription au système public de distribution et des approches novatrices menées dans le domaine de l'agriculture résiliente aux changements climatiques qui reposent sur la remise en état des mangroves et la reforestation. L'absence de vision commune partagée par les partenaires gouvernementaux et les partenaires des Nations Unies concernant le type de système de protection sociale que l'Iraq met actuellement en place a quelque peu compromis la viabilité de la réforme de la protection sociale.
63. **Partenariats et financement.** Dans le cadre de ses activités, le PAM a bénéficié des partenariats solides noués avec le Gouvernement, les établissements universitaires, les collectivités et d'autres entités des Nations Unies. Il n'est pas parvenu à obtenir de la part du Gouvernement iraquien les fonds nécessaires pour couvrir ses propres dépenses en dépit de l'intérêt croissant manifesté par celui-ci pour travailler en partenariat avec lui. La forte dépendance à l'égard de deux donateurs s'est révélée être une faiblesse en cette période difficile de transition. Les donateurs considèrent le PAM comme un partenaire de développement fiable, mais, de plus en plus souvent, ils n'acceptent de financer que les projets dont il est réaliste de penser qu'ils déboucheront sur le transfert des activités de renforcement des capacités aux autorités.
64. **Mise en avant des résultats.** La structure du bureau du PAM et les systèmes de suivi institutionnels ne sont pas adaptés pour mettre en avant les résultats pérennes obtenus, et les lacunes dans les capacités de suivi et d'établissement de rapports risquent de compromettre le soutien qu'apportent les donateurs. De façon générale, les réalisations du PAM sont principalement attribuables aux efforts soutenus de ses employés, qui ont obtenu de bons résultats le long du continuum entre l'action humanitaire et le développement au cours de la période de transition.
65. **Gestion de la réorientation des activités.** En dépit des difficultés rencontrées en matière de financement et de capacités, le bureau de pays a réussi à gérer d'importantes transitions, notamment le passage d'une situation humanitaire à un contexte de développement, et est parvenu à réorienter son action, ce qui lui a permis d'utiliser au mieux ses ressources limitées en mettant directement en œuvre les programmes. Il faut déployer des efforts supplémentaires pour expliquer quelles sont les compétences particulières du PAM et en quoi son action aide l'Iraq à se préparer aux situations d'urgence et à renforcer ses systèmes de protection sociale à mesure que le pays se rapproche du statut de pays à revenu intermédiaire et progresse sur la voie du développement. Parallèlement, le PAM doit continuer à apporter une aide aux personnes très vulnérables qui risquent de ne pas être couvertes par les systèmes de protection sociale du Gouvernement.

## Recommandations

Recommandations principales et subsidiaires	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
<p><b>1. Concentrer les efforts sur le renforcement des capacités de l'Iraq dans les domaines de la résilience face aux changements climatiques, de la préparation aux situations d'urgence et l'intervention en cas de crise et des filets de protection sociale, en fixant des objectifs d'étape clairs dans le cadre d'une stratégie de transition et de retrait du PAM, à mesure que le pays sort de la situation de crise et se rapproche du statut de pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure. Plaider en faveur du maintien pendant la période de transition de l'aide internationale spécialisée destinée aux personnes particulièrement vulnérables.</b></p>	Stratégique				
<p>1.1 Dans le PSP pour 2025-2029 et les documents stratégiques connexes, expliquer clairement quelles sont les compétences particulières du PAM et axer les efforts sur les principaux domaines concernés, notamment les filets de protection sociale, la préparation aux situations d'urgence et la résilience face aux changements climatiques. Définir précisément ce qui est considéré comme une intervention réussie et fixer des objectifs d'étape mesurables en vue d'un transfert responsable des activités de renforcement des capacités au Gouvernement et du retrait du PAM du pays, à mesure que celui-ci sort de la situation de conflit et se rapproche du statut de pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure, avec l'appui d'importantes sources de recettes nationales.</p>		Bureau de pays	Bureau régional	Élevé	Premier trimestre de 2025
<p>1.2 Élaborer une théorie du changement qui définit les voies possibles à suivre pour renforcer, expérimenter et transférer les capacités, en fixant des calendriers réalistes, en énonçant clairement les vecteurs du changement et en formulant les hypothèses pertinentes. Veiller à ce que tous les projets de renforcement des capacités concordent bien avec les priorités et les besoins du Gouvernement.</p>		Bureau de pays		Élevé	Premier trimestre de 2025
<p>1.3 Plaider pour qu'un appui international ciblé continue d'être apporté aux personnes vulnérables qui risquent de ne pas être couvertes par les filets de protection sociale – personnes sans papiers, réfugiés, Iraquiens revenant de République arabe syrienne et groupes marginalisés tels que les Yazidis –, le temps que les systèmes nationaux soient consolidés ou que d'autres solutions durables soient mises en place.</p>		Bureau de pays	Bureau régional et Siège (Département des partenariats et de l'innovation)	Élevé	Troisième trimestre de 2027

Recommandations principales et subsidiaires	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
<b>2. Axer les activités de renforcement des capacités nationales sur les approches stratégiques visant à intégrer les initiatives relatives aux transferts de type monétaire, à la résilience, à la protection sociale et à la préparation aux situations d'urgence dans les systèmes publics. Élaborer un modèle susceptible d'être transposé à plus grande échelle en cas de crise future et adapté à la transition de l'Iraq vers le statut de pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure.</b>	Stratégique				
2.1 Définir clairement le projet de système de protection sociale que le Gouvernement s'emploie à mettre en place avec l'appui du PAM, de façon à éclairer les efforts déployés en collaboration avec les pouvoirs publics et d'autres acteurs – y compris des partenaires des Nations Unies – pour parvenir à une vision consensuelle de la protection sociale en Iraq.		Bureau de pays	Siège et Bureau régional (Unité chargée de la protection sociale)	Élevé	Quatrième trimestre de 2029
2.2 Déterminer quelles sont les compétences particulières du PAM eu égard à la réforme du système de protection sociale (y compris du système public de distribution), et augmenter, en y consacrant les investissements nécessaires, les moyens dont le PAM a besoin en Iraq dans des domaines tels que la protection sociale, le suivi, la communication au service du développement, d'autres types de communication et le renforcement des capacités.		Bureau de pays	Siège (Division des politiques et des orientations concernant les programmes) et Bureau régional (Unité chargée des programmes)	Moyen	Quatrième trimestre de 2029
2.3 Veiller à ce que la transformation numérique soit intégrée dans le programme de réforme plus large. Privilégier les solutions locales de façon à élaborer des systèmes numériques que les partenaires seront en mesure de gérer. Prévoir dès le départ des plans de pérennisation des résultats et de transfert des responsabilités dans tous les programmes de mise en place de systèmes numériques.		Bureau de pays	Siège (Département des partenariats et de l'innovation et Division des technologies) et Bureau régional (unités chargées des partenariats et des technologies)	Élevé	Quatrième trimestre de 2029

Recommandations principales et subsidiaires		Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
2.4	Élaborer un modèle visant à maintenir une capacité d'intervention en cas d'urgence adaptée à la transition de l'Iraq vers le statut de pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure. Ce modèle devrait tenir compte de la façon dont le PAM peut faire le lien entre sa capacité d'intervention en cas d'urgence et l'action qu'il mène actuellement dans le domaine de la protection sociale et de la préparation aux situations d'urgence, de façon à faciliter une intervention rapide et appropriée au cas où une crise surviendrait en Iraq.		Bureau de pays	Siège (Département des partenariats et de l'innovation, Service chargé de la coordination des opérations d'urgence et Division des politiques et des orientations concernant les programmes)	Moyen	Premier trimestre de 2029
<b>3.Redimensionner et repenser les opérations menées par le PAM en Iraq pour tenir compte des contraintes de financement et de l'accent qui sera mis à l'avenir sur les activités de développement, et élaborer des plans d'urgence pour faire face à une éventuelle baisse du financement sous le seuil minimum considéré comme viable.</b>		Stratégique				
3.1	Concentrer les efforts sur un moins grand nombre d'interventions dans les domaines qui constituent la principale valeur ajoutée du PAM – protection sociale, préparation aux situations d'urgence et changements climatiques – pour permettre au personnel de se spécialiser et d'obtenir des résultats pérennes. Utiliser des projets pilotes pour expérimenter de nouvelles approches innovantes s'inscrivant dans le cadre de stratégies bien définies assorties d'un plan solide permettant de transposer les approches efficaces à plus grande échelle.		Bureau de pays		Élevé	Premier trimestre de 2029
3.2	Si possible, maintenir la présence du PAM dans les provinces, en privilégiant le recrutement et le maintien de membres du personnel dotés de solides compétences dans les domaines du développement, des changements climatiques et du renforcement des capacités. Épauler le personnel du PAM déployé dans les provinces par l'intermédiaire d'une équipe centrale d'appui basée à Bagdad et à Erbil. Mettre en œuvre une stratégie de collaboration globale pour que les projets pilotes conduits dans les provinces soient bien compris au niveau central et puissent être financés et reproduits à plus grande échelle par l'intermédiaire des ministères du Gouvernement central.		Bureau de pays		Moyen	Premier trimestre de 2029

Recommandations principales et subsidiaires		Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
3.3	Abandonner progressivement les interventions et les stratégies de hiérarchisation "universelles" axées sur l'action humanitaire. Adapter l'assistance aux besoins et priorités des bénéficiaires en s'appuyant sur une évaluation du volume et de la durée des investissements requis pour sortir les populations de la situation de vulnérabilité dans laquelle elles se trouvent, ce qui prendra probablement plusieurs années. Augmenter le montant des investissements par personne et par intervention pour œuvrer en faveur d'un changement durable.		Bureau de pays		Élevé	Deuxième trimestre de 2025
3.4	Renforcer les capacités du personnel chargé du suivi et de l'évaluation afin d'améliorer l'apprentissage et de mieux rendre compte de l'action menée aux donateurs et aux partenaires. Revoir les indicateurs de suivi institutionnels et les directives connexes en vue de promouvoir des stratégies de suivi des progrès réalisés au regard des effets directs, qui mettent en avant les résultats à long terme obtenus en matière de développement et qui soient adaptées aux bureaux de pays travaillant dans des contextes de transition.		Bureau de pays et Siège (Division de l'analyse, de la planification et de la performance)	Bureau régional (Unité chargée de la recherche, de l'analyse et du suivi)	Élevé	Deuxième trimestre de 2025
3.5	Déterminer le seuil de financement minimum nécessaire au maintien d'un bureau de pays en Iraq. Mettre au point d'autres modèles d'exécution pour le cas où le niveau de financement passerait sous ce seuil, comme le maintien d'équipes chargées des programmes avec un appui fourni à distance par le bureau régional et le Siège ou le recours au partage des coûts pour les services d'appui, par exemple.		Bureau régional	Bureau de pays et Siège (Division des politiques et des orientations concernant les programmes)	Élevé	Deuxième trimestre de 2025
<b>4. Diversifier les sources de financement et mobiliser des contributions pluriannuelles pour avancer sur la voie d'un changement pérenne.</b>		Opérationnelle				
4.1	Continuer de diversifier les sources de financement et envisager de recourir à des mécanismes innovants de financement de l'action climatique, à des modalités de financement pluriannuel au service du développement et à des partenariats noués avec des donateurs régionaux et le secteur privé. Encourager le Gouvernement iraquien à participer au financement.		Bureau de pays	Bureau régional et Siège (Département des partenariats et de l'innovation)	Élevé	Troisième trimestre de 2025
4.2	Veiller à ce que les activités d'amélioration de la résilience à long terme face aux changements climatiques et de renforcement des capacités s'appuient sur un financement pérenne, et éviter de s'engager dans un projet à moins que le financement des coûts y afférents soit raisonnablement assuré.		Bureau de pays	Bureau régional et Siège (Département des partenariats et de l'innovation)	Élevé	Troisième trimestre de 2025

Recommandations principales et subsidiaires		Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
<b>5. Tirer parti des partenariats afin de permettre l'exécution cohérente d'interventions de développement s'inscrivant dans la durée et d'avoir accès à des compétences spécialisées.</b>		Opérationnelle				
5.1	Continuer d'établir des partenariats avec des acteurs du développement, notamment avec d'autres entités des Nations Unies et les institutions financières internationales, et renforcer les partenariats existants, de façon à tirer parti de compétences spécialisées en matière de développement dont ne dispose généralement pas le PAM, en particulier celles liées au transfert responsable des activités d'appui aux moyens d'existence et de développement rural.		Bureau de pays	Bureau régional (Unité chargée des partenariats)	Moyen	Deuxième trimestre de 2025
5.2	Élaborer une stratégie de mobilisation des partenaires fondée sur un recensement des parties prenantes et une cartographie des processus, le but étant que tous les partenaires aux niveaux du pays, de l'Autorité régionale kurde et des provinces soient informés des interventions menées par le PAM dans le pays et y participent.		Bureau de pays	Bureau régional (Unité chargée des partenariats)	Moyen	Quatrième trimestre de 2025
5.3	Envisager de nouer des partenariats avec des établissements universitaires, des organisations de la société civile et des collectivités locales, et renforcer les partenariats existants, en vue de mettre au point des stratégies viables de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise, d'amélioration de la résilience face aux changements climatiques et de protection sociale, de façon à venir en aide sans interruption aux communautés vulnérables.		Bureau de pays	Bureau régional (Unité chargée des partenariats)	Moyen	Troisième trimestre de 2025

Recommandations principales et subsidiaires	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre	
<b>6. Intégrer une approche visant à transformer les relations femmes-hommes et tenant compte du handicap dans toutes les interventions qui seront mises en place à l'avenir, en particulier celles portant sur la préparation aux situations d'urgence et la protection sociale.</b>	Stratégique					
6.1.	Veiller à ce que les stratégies visant à favoriser un changement en profondeur soient éclairées par des analyses appropriées de la problématique femmes-hommes, de l'inclusion et de la protection qui soient adaptées au contexte culturel et religieux, de façon à éviter de nuire.		Bureau de pays	Bureau régional (Unité chargée de la problématique femmes-hommes, de l'inclusion du handicap et des questions de protection) et Siège (Service chargé de la problématique femmes-hommes, de la protection et de l'inclusion)	Élevé	Deuxième trimestre de 2025
6.2.	Former le personnel et les principaux partenaires aux niveaux du Gouvernement central, de l'Autorité régionale kurde et des provinces aux questions liées à la problématique femmes-hommes, à l'inclusion et à la protection, afin de promouvoir des approches de la mise en œuvre des programmes qui soient porteuses de transformation.		Bureau de pays	Bureau régional (Unité chargée de la problématique femmes-hommes, de l'inclusion du handicap et des questions de protection et Unité chargée des changements climatiques)	Moyen	Quatrième trimestre de 2025
6.3.	Définir des indicateurs qui permettent de mesurer des changements profonds et soient adaptés au contexte iraquien.		Bureau de pays	Siège (Division de l'analyse, de la planification et de la performance)	Moyen	Troisième trimestre de 2025

<b>Recommandations principales et subsidiaires</b>		<b>Type de recommandation</b>	<b>Bureaux et divisions du PAM responsables</b>	<b>Autres entités apportant leur concours</b>	<b>Degré de priorité</b>	<b>Délai de mise en œuvre</b>
6.4	Faire connaître les nouveaux mécanismes permettant de rendre compte de l'action menée et de communiquer des observations afin de mettre en place des circuits efficaces de remontée de l'information destinés à informer la direction des risques liés à l'évolution complexe des normes sociales existantes.		Bureau de pays	Bureau régional (Unité chargée de la problématique femmes-hommes, de l'inclusion du handicap et des questions de protection et Unité chargée des changements climatiques)	Élevé	Quatrième trimestre de 2025

## 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