



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

**Conseil d'administration**  
Deuxième session ordinaire  
Rome, 14-17 novembre 2022

Distribution: générale

Point 6 de l'ordre du jour

Date: 5 octobre 2022

WFP/EB.2/2022/6-C

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 l'Équateur (2017-2021)

### Résumé

Une évaluation du plan stratégique de pays établi pour l'Équateur pour 2017-2021 a été menée entre avril 2021 et juin 2022. Il s'agissait d'évaluer le positionnement stratégique du PAM, la pertinence, l'efficacité et l'efficience de son action, ainsi que les facteurs expliquant les résultats obtenus. L'évaluation répondait à un double objectif: rendre compte de l'action menée et en tirer des enseignements. Elle a en outre servi de base à l'élaboration d'un nouveau plan stratégique de pays.

L'Équateur est un pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure présentant des niveaux élevés d'inégalité et de malnutrition chronique; environ 52 pour cent de la population a un accès insuffisant à des aliments nutritifs. Le pays est très vulnérable face aux catastrophes et aux changements climatiques. Ces dernières années, il a subi les effets de la pandémie de maladie à coronavirus 2019 et de l'arrivée d'un grand nombre de migrants vénézuéliens.

Le plan stratégique du PAM pour l'Équateur met l'accent sur les interventions menées face aux crises, l'appui aux petits exploitants agricoles, l'adaptation aux changements climatiques et le renforcement des capacités du pays au titre de cinq effets directs stratégiques.

L'évaluation a permis de constater que le plan était adapté aux besoins de la population ainsi qu'aux priorités nationales et qu'il permettait au PAM de contribuer de manière efficace et efficiente au Programme de développement durable à l'horizon 2030. Le PAM est intervenu dans le cadre de son double mandat, qui consiste à sauver des vies et à changer la vie, et il a œuvré en coordination avec ses partenaires gouvernementaux et d'autres entités des Nations Unies.

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

### Coordonnatrices responsables:

Mme A. Cook  
Directrice de l'évaluation  
courriel: [andrea.cook@wfp.org](mailto:andrea.cook@wfp.org)

Mme J. Flentge  
Chargée de l'évaluation  
courriel: [jacqueline.flentge@wfp.org](mailto:jacqueline.flentge@wfp.org)

La souplesse opérationnelle dont le PAM a fait preuve pour intensifier et diversifier ses interventions en vue de répondre aux besoins engendrés par diverses situations d'urgence, notamment la pandémie de maladie à coronavirus 2019, est à saluer. L'appui apporté aux petits exploitants agricoles a permis d'accroître la production et de faciliter l'accès à des aliments nutritifs, mais l'évolution escomptée des comportements en matière de nutrition ne s'est pas concrétisée. L'accès des agriculteurs aux dispositifs de passation de marchés publics et l'institutionnalisation des systèmes d'achats (dans l'optique du transfert de la responsabilité du programme d'alimentation scolaire) exigent une attention plus soutenue.

Le PAM a mobilisé des fonds pour lancer les premières activités axées sur la résilience et l'adaptation aux changements climatiques, mais l'exécution du budget et la mise en œuvre des programmes ont pris du retard. Des approches novatrices ont été adoptées, toutefois les activités fondées sur les actifs auraient gagné à être plus diversifiées.

L'action du PAM en matière de renforcement des capacités repose sur une abondante base de données factuelles. Néanmoins, malgré les résultats déjà obtenus, le bureau de pays doit s'assurer que son personnel possède les compétences nécessaires pour optimiser le rôle du PAM concernant la concertation sur les politiques, l'assistance technique et le renforcement des capacités.

Des progrès importants ont été accomplis en ce qui concerne la participation des bénéficiaires et la remontée de l'information, ainsi que la généralisation d'approches tenant compte de la problématique femmes-hommes et à dimension nutritionnelle. Cela étant, le PAM n'a pas saisi certaines possibilités, comme celle de mettre en place une stratégie de communication visant à faire évoluer les comportements et de renforcer le suivi nutritionnel. Une plus grande attention aurait pu être accordée aux risques auxquels sont exposés les hommes et les garçons bénéficiaires vulnérables.

La mise en œuvre cloisonnée des cinq effets directs stratégiques a limité la cohérence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité de l'approche du triple lien reposant sur la convergence entre l'action humanitaire, le développement et la paix. Les difficultés rencontrées en matière de gestion des connaissances et de suivi ont rendu difficile la gestion fondée sur des données factuelles et nui à la visibilité et à la durabilité des interventions.

Le budget de portefeuille de pays initial a plus que triplé pendant la mise en œuvre du plan stratégique de pays, et le PAM est parvenu à mobiliser des ressources en vue de transposer les activités à plus grande échelle. Toutefois, en raison de la forte préaffectation des contributions par les donateurs, il n'a pas été possible d'assurer la continuité de l'activité 2 (renforcement des moyens d'existence en tant que moyen d'intervention face à une crise). Le PAM a trouvé des stratégies permettant de faire des économies et réduit la part des coûts d'appui directs dans le montant total des dépenses, mais l'adoption de nouvelles approches a légèrement augmenté le coût par bénéficiaire et il semble que par suite de la hausse des prix, les changements intervenus au niveau des points d'échange des transferts de type monétaire ont réduit la valeur des prestations auxquelles ont droit les bénéficiaires.

En conclusion, il ressort de l'évaluation que le PAM s'est acquitté avec succès de son double mandat en se conformant aux priorités et aux besoins nationaux, ce qui lui a permis de contribuer efficacement au Programme de développement durable à l'horizon 2030. Les situations d'urgence ont été traitées rapidement, et le PAM a su prendre les devants et faire preuve d'une grande souplesse opérationnelle, malgré la forte préaffectation des contributions. Cela dit, il est possible de renforcer encore les activités d'adaptation aux changements climatiques, la protection, la nutrition ainsi que les activités axées sur le triple lien. Des lacunes ont par ailleurs été relevées en matière de suivi et de gestion des connaissances. Si le plan stratégique de pays constitue un cadre souple, ses composantes doivent être mieux intégrées.

À l'issue de l'évaluation, quatre recommandations stratégiques et deux recommandations opérationnelles ont été formulées concernant le triple lien et la protection humanitaire; le rôle du PAM dans la concertation sur les politiques publiques; la prise en compte systématique de la nutrition; l'intégration de la gestion et du suivi des programmes; les synergies internes; et le développement des capacités du personnel.

### **Projet de décision\***

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour l'Équateur (2017-2021)" (WFP/EB.2/2022/6-C) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.2/2022/6-C/Add.1, et invite à prendre de nouvelles mesures pour donner suite aux recommandations qui y figurent, en tenant compte des questions qu'il a soulevées au cours de ses débats.

---

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

## Introduction

### Caractéristiques de l'évaluation

1. L'évaluation du plan stratégique de pays (PSP) établi pour l'Équateur pour 2017-2021, menée entre avril 2021 et juin 2022, a porté sur la stratégie, les interventions et les systèmes mis en place par le PAM pendant la période allant d'avril 2017 à août 2021. L'évaluation a rempli un double objectif consistant à rendre compte de l'action menée et à en tirer des enseignements. Il s'agissait de mesurer les résultats obtenus, tout en offrant des possibilités de tirer des enseignements aux niveaux national, régional et institutionnel. Les résultats de l'évaluation ont servi de référence pour l'élaboration et la conception du nouveau PSP établi pour l'Équateur.
2. Les auteurs de la présente évaluation ont eu recours à une approche mixte exploitant les données issues du suivi, une étude bibliographique, des entretiens semi-structurés, des discussions de groupe avec les bénéficiaires et une enquête en ligne. Tout au long de ce processus, il a été tenu compte de la problématique femmes-hommes. Malgré la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19), l'évaluation s'est déroulée en grande partie sur le terrain: seule l'évaluatrice principale internationale a dû interroger les personnes à distance, la chef de l'équipe d'évaluation et les trois membres recrutés à l'échelle nationale ayant pu quant à eux se rendre auprès des communautés et rencontrer les parties prenantes en Équateur après avoir mis en place des mesures d'hygiène et de sécurité. Les constatations et les recommandations issues de l'évaluation ont été examinées avec les parties prenantes internes et externes dans le cadre de deux ateliers qui se sont tenus sous une forme hybride (certains participants y assistant en personne et d'autres à distance) en novembre 2021.
3. En raison de la pandémie de COVID-19 et, dans certains cas, de la fin des projets, l'équipe d'évaluation n'a eu qu'un accès limité aux bénéficiaires, aux activités sur le terrain et aux partenaires coopérants. En outre, le manque d'exhaustivité et de cohérence des données de suivi a restreint les possibilités de procéder à une analyse de l'efficacité opérationnelle. Malgré ces lacunes, l'équipe d'évaluation considère que les données disponibles, les entretiens avec les informateurs clés et les visites sur place ont fourni des éléments suffisants pour fonder l'analyse sur des données factuelles.

### Contexte<sup>1</sup>

4. L'Équateur est un pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure, mais il présente des taux de pauvreté élevés et figure parmi les pays les plus inégalitaires au monde. Le pays est très vulnérable aux catastrophes et aux changements climatiques, qui touchent particulièrement les communautés rurales<sup>2</sup>.
5. En Équateur, les femmes sont en situation de vulnérabilité: le pays occupait le 42<sup>e</sup> rang sur 156 pays en matière de disparité entre les sexes en 2021, et il se place au troisième rang de la région pour ce qui est du taux de fécondité chez les adolescentes<sup>3</sup>. Environ 65 pour cent des femmes ont été victimes de violences sexistes.












---

<sup>1</sup> Les données figurant dans cette section du rapport succinct de l'évaluation ont été actualisées en juin 2022 à partir de sources secondaires et peuvent donc différer de celles du rapport d'évaluation complet.

<sup>2</sup> Salinas, V., W. Cevallos et K. Levy. 2020. *Afrodendientes e indígenas vulnerables al cambio climático: desacuerdos frente a medidas preventivas estatales ecuatorianas*. *Íconos. Revista de Ciencias Sociales*, 66: 107-129.

<sup>3</sup> Base de données de la Banque mondiale. 2020. [Taux de fertilité chez les adolescentes \(nombre de naissance par 1 000 femmes âgées de 15 à 19 ans\) – Équateur](#).

6. L'Équateur est l'un des pays d'Amérique latine les plus durement touchés par la pandémie de COVID-19, le bilan étant de 35 725 décès à la fin juin 2022<sup>4</sup>. En 2020, les pertes économiques globales représentaient 16 pour cent du produit intérieur brut<sup>5</sup>. Les femmes et les populations autochtones ont été touchées de manière disproportionnée et on a constaté l'émergence de certains problèmes, tels que des grossesses précoces<sup>6</sup> et une détérioration de la sécurité alimentaire<sup>7</sup>.
7. En 2021, l'Équateur a accueilli 503 882 réfugiés et migrants en provenance de la République bolivarienne du Venezuela<sup>8</sup>. Pendant la pandémie, environ 500 à 1 000 migrants en situation irrégulière ont traversé la frontière chaque jour, dont des enfants<sup>9</sup>.

TABLEAU 1: INDICATEURS SOCIOÉCONOMIQUES			
	Indicateur	Valeur	Année
	Population totale (en millions) (1)	17,9	2021
	Espérance de vie à la naissance (en années) (1)	77	2020
	Taux de mortalité maternelle (estimations nationales, pour 100 000 naissances vivantes) (1)	57	2018
	Prévalence du handicap (en pourcentage) (2)	2,67	2021
	Indice de développement humain (classement) (3)	86	2020
	Incidence de la pauvreté monétaire (en pourcentage de la population) (4)	32	2021
	Coefficient de Gini (4)	0,5	2020
	Indice de la faim dans le monde (sur une échelle de gravité allant de 0 à 100, 0 étant la meilleure note) (5)	14	2021
	Prévalence de la malnutrition chronique (retard de croissance) chez les enfants de moins de 5 ans (en pourcentage) (9)	23	2021
	Ménages privés d'accès économique à une alimentation nutritive (en pourcentage de la population) (6)	48	2018
	Prévalence de l'obésité et du surpoids chez les enfants âgés de 5 à 19 ans (en pourcentage) (9)	28	2021

<sup>4</sup> Gouvernement équatorien. 2022. [Statistiques sur la COVID-19](#) (en espagnol uniquement).




<sup>5</sup> Ecovis Ecuador. 2021. [Impacto del Covid en la economía ecuatoriana](#).

<sup>6</sup> Fonds des Nations Unies pour la population et Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF). 2020. [Consecuencias socioeconómicas del embarazo en la adolescencia en Ecuador](#).

<sup>7</sup> PAM. 2020. [Migration Pulse – February 2020. Remote Assessment: Venezuelan Migrants and Host Communities – Colombia, Ecuador and Peru](#).

<sup>8</sup> Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés. [Refugee Data Finder 2021 Ecuador](#).

<sup>9</sup> UNICEF. 2021. [Ecuador Humanitarian Situation Report](#).

TABLEAU 1: INDICATEURS SOCIOÉCONOMIQUES			
	Indicateur	Valeur	Année
	Nombre de réfugiés (total) (7)	56 603	2021
	Nombre de demandeurs d'asile (total) (7)	7 137	2021
	Indice d'inégalité de genre (score) (8)	0,739 (42 <sup>e</sup> pays sur 153)	2021

Sources: 1) Banque mondiale; 2) Conseil national pour l'inclusion des personnes handicapées; 3) Programme des Nations Unies pour le développement; 4) Institut national de la statistique et du recensement; 5) indice de la faim dans le monde; 6) PAM; 7) Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés; 8) Forum économique mondial; 9) Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF).

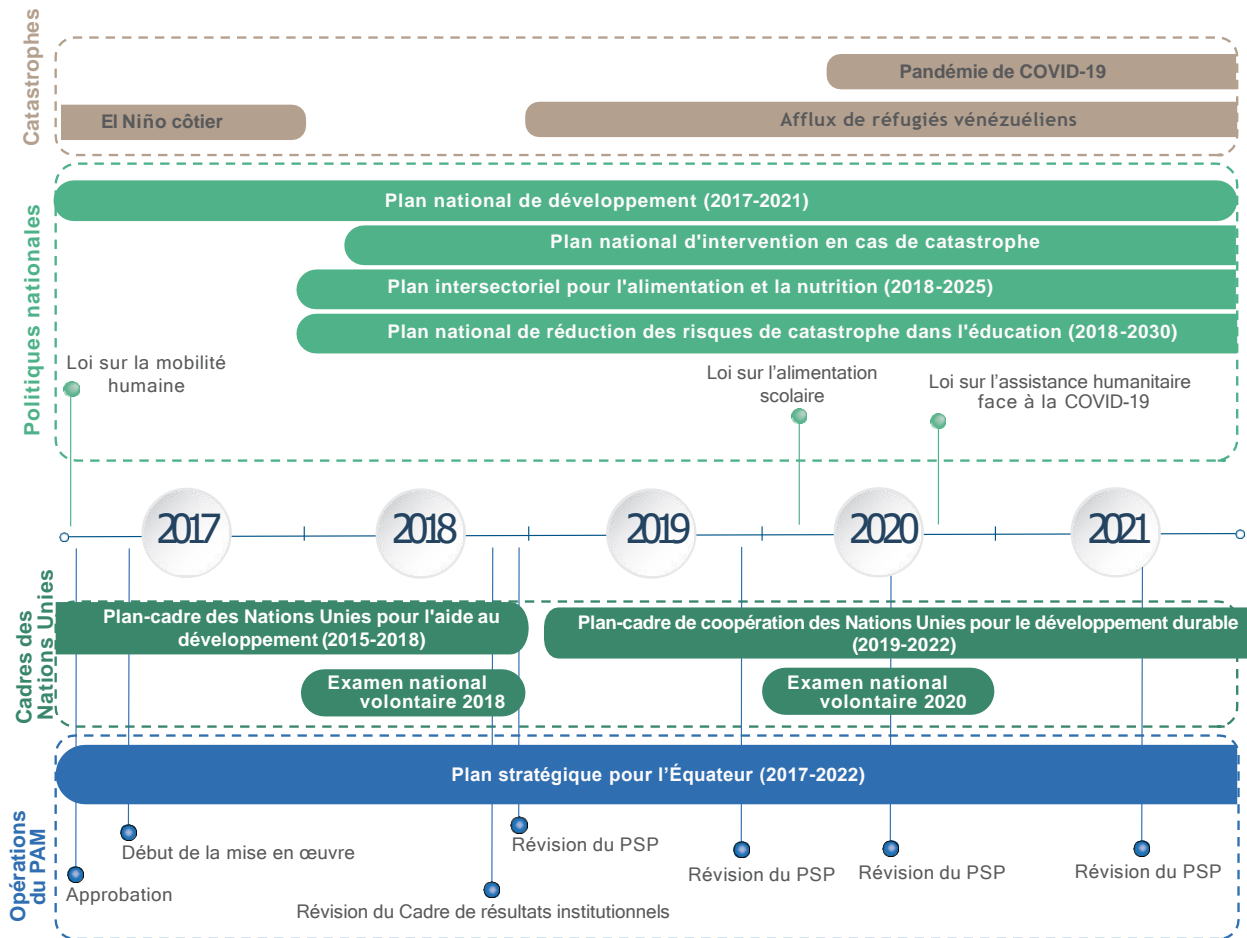
8. Le principal plan national de développement de l'Équateur pour 2017-2021, le *Plan Nacional para el Buen Vivir 2017-2021: planificamos para toda una vida* (Plan national pour le bien-vivre: nous planifions tout au long de la vie), et les autres politiques de développement sont en adéquation avec les objectifs de développement durable (ODD). Le plan intersectoriel pour l'alimentation et la nutrition (2018-2025) est le principal instrument en matière de nutrition. Parmi les autres instruments pertinents figurent la loi sur la mobilité humaine de 2017, le plan national de réduction des risques de catastrophe dans l'éducation (2018-2030), la loi sur l'alimentation scolaire de 2020, la stratégie nationale relative aux changements climatiques (2012-2025) et enfin la politique et le plan nationaux en matière d'agriculture.
9. En Équateur, il existe une corrélation entre l'insécurité alimentaire et les vulnérabilités socioéconomiques, telles que celles liées à la problématique femmes-hommes et à la ruralité. Pour 52 pour cent de la population, l'accès insuffisant à des aliments nutritifs constitue un facteur déterminant de sous-alimentation<sup>10</sup>. Pour la plupart des migrants, se procurer de la nourriture en quantité suffisante représente le besoin le plus urgent<sup>11</sup>. La nutrition reste problématique: 12,4 pour cent de la population est sous-alimentée<sup>12</sup> et 23 pour cent des enfants de moins de 5 ans souffrent de malnutrition chronique, ces chiffres étant plus élevés parmi les populations rurales et autochtones<sup>13</sup>.

<sup>10</sup> PAM. 2020. *Cerrando la brecha de nutrientes en Ecuador*.

<sup>11</sup> PAM. 2020. *Migration Pulse – February 2020. Remote Assessment: Venezuelan Migrants and Host communities – Colombia, Ecuador and Peru*.

<sup>12</sup> Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, Fonds international de développement agricole, Organisation panaméricaine de la santé, PAM et UNICEF. 2021. *Latin America and the Caribbean – Regional Overview of Food Security and Nutrition 2021: Statistics and trends*.

<sup>13</sup> UNICEF. 2021. *La Situation des enfants dans le monde 2021. Dans ma tête: Promouvoir, protéger et prendre en charge la santé mentale des enfants*.

**Figure 1: Aperçu du contexte national et des opérations du PAM (2017-2021)**

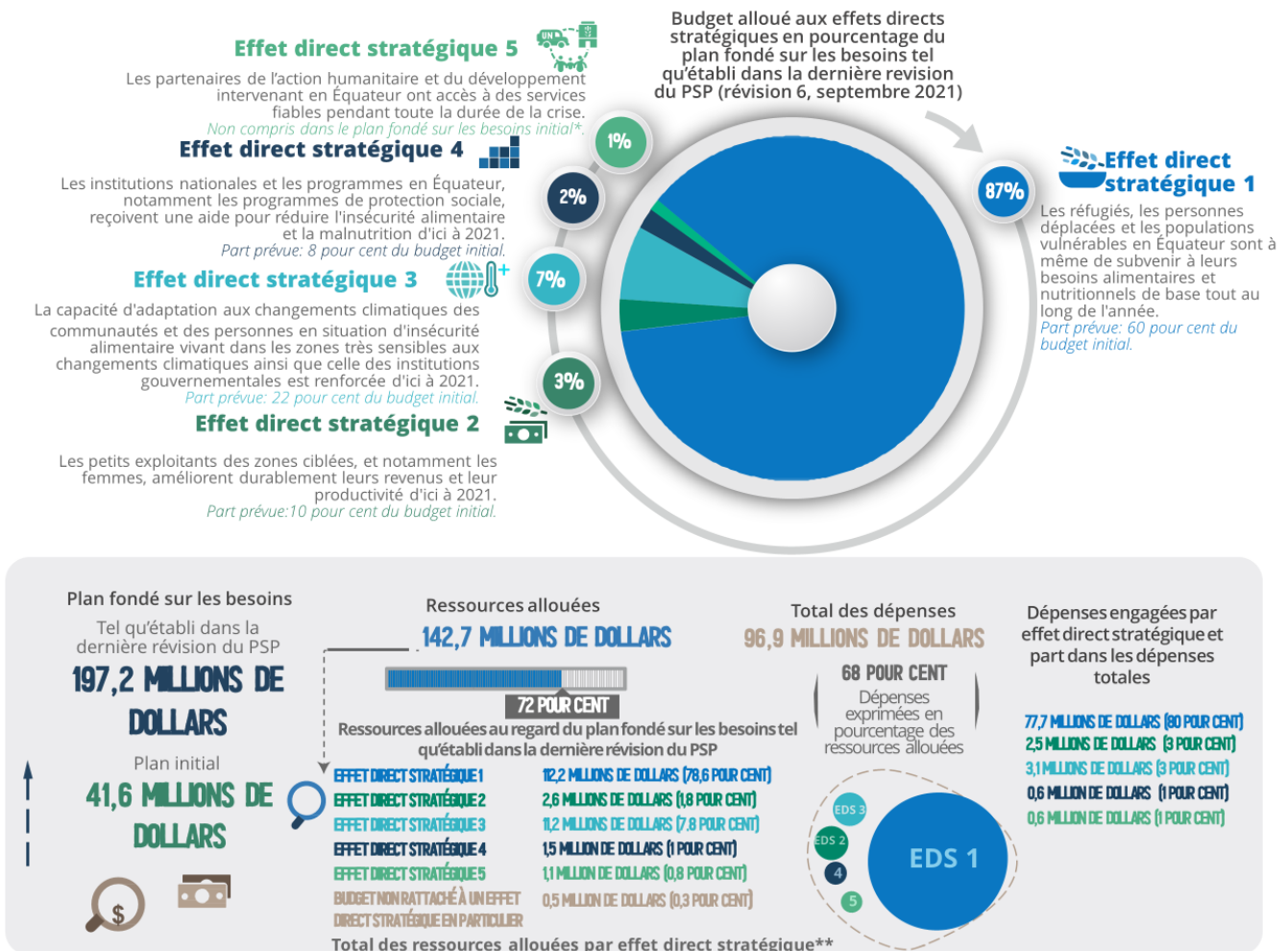
Source: Bureau de l'évaluation, sur la base du rapport complet de l'évaluation du PSP.

### Plan stratégique de pays du PAM

- Le PSP pour l'Équateur (2017-2021) mettait particulièrement l'accent sur les moyens de compléter les systèmes nationaux de protection sociale, de soutenir les ménages de petits exploitants agricoles et de favoriser la résilience et l'adaptation aux changements climatiques. Il prévoyait également d'élargir l'intervention humanitaire du PAM en incluant les réfugiés et les migrants vénézuéliens dans ses activités d'assistance directe.
- Le PSP s'articulait autour de quatre effets directs stratégiques, le cinquième ayant été ajouté en 2020. Treize produits et dix activités portaient sur les domaines d'action privilégiés du PAM que sont le renforcement de la résilience, les interventions face aux crises et les causes profondes. Parmi les modalités d'intervention utilisées figuraient les transferts de type monétaire, le renforcement des capacités et la prestation de services. La responsabilité à l'égard des populations touchées, la problématique femmes-hommes, la protection et l'environnement faisaient partie des priorités transversales.

12. Le PSP a été mis en œuvre dans un contexte difficile, marqué par l'arrivée d'un grand nombre de réfugiés et de migrants vénézuéliens et par la pandémie de COVID-19, d'où la nécessité d'accroître considérablement l'aide apportée par le PAM. Les données budgétaires reflètent ces changements substantiels intervenus pendant la période de mise en œuvre. À la suite des six révisions du PSP et de son budget, les crédits budgétaires ont plus que triplé, passant de 41 597 853 dollars É.-U. à 197 247 946 dollars, et le nombre de bénéficiaires directs prévus est passé de 175 950 à 1 791 269.

**Figure 2: Plan stratégique pour l'Équateur (2017-2022): effets directs stratégiques, budget, financements et dépenses jusqu'au 31 décembre 2021**



\* L'effet direct stratégique 5 a été ajouté en juillet 2020 à l'occasion de la cinquième révision du plan stratégique pour l'Équateur (2017-2021).

\*\* La somme des ressources allouées à chaque effet direct stratégique n'est pas égale à 142,7 millions de dollars, car certaines ressources ont été allouées à des coûts d'appui directs (5,4 millions de dollars) et indirects (8,3 millions de dollars). La somme des dépenses par effet direct stratégique n'est pas égale à 96,9 millions de dollars car certaines ressources ont été allouées à des coûts d'appui directs (4,4 millions de dollars) et indirects (8,3 millions de dollars).

Abbréviation: EDS = effet direct stratégique.

Source: outil d'analyse du PAM relatif à la feuille de route intégrée.

## Constatations issues de l'évaluation

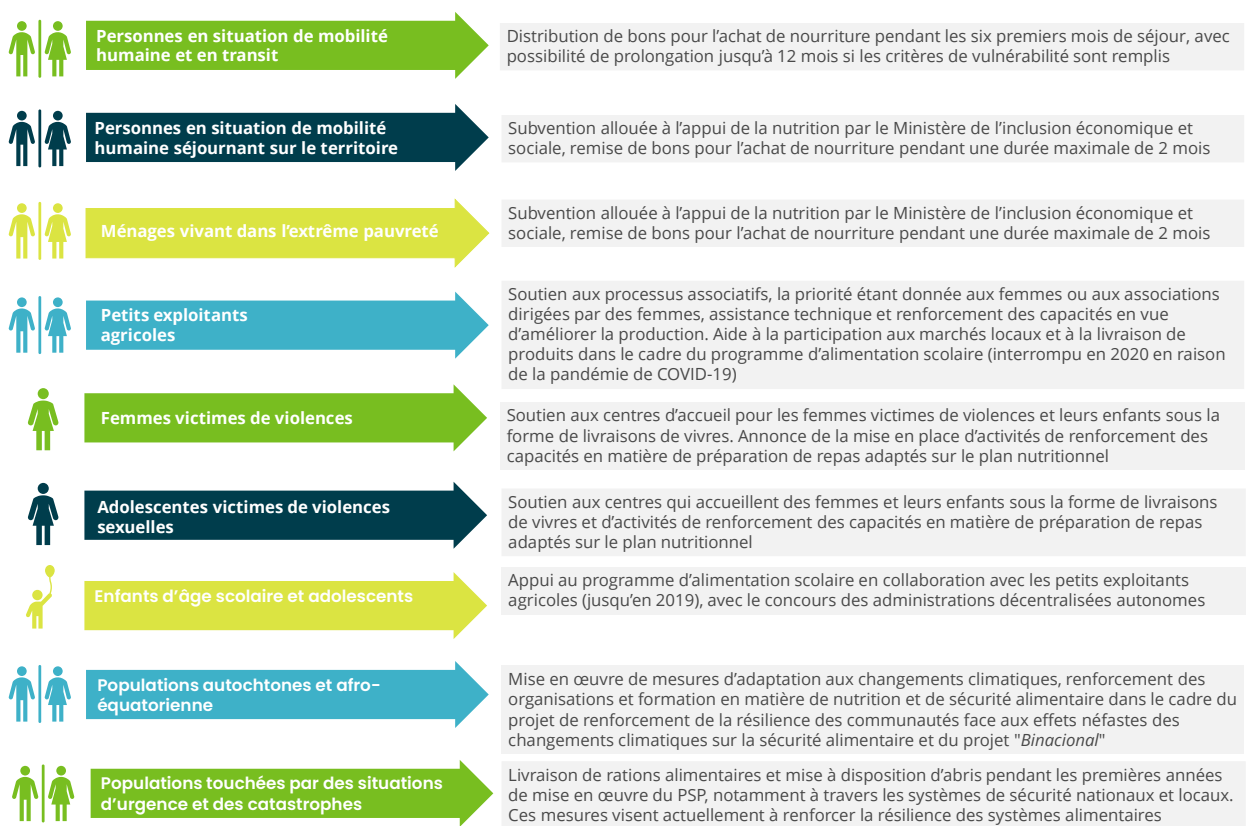
### Dans quelle mesure le positionnement stratégique, le rôle et les contributions spécifiques du PAM sont-ils adaptés aux priorités nationales, aux besoins de la population et aux atouts du PAM?

13. Le PSP pour l'Équateur était en phase avec les principales politiques et priorités du pays en matière de sécurité alimentaire et de nutrition, de développement de la petite enfance, de santé, d'égalité et de changements climatiques. Compte tenu de ses objectifs liés à l'équité et à l'inclusion, au développement économique, au renforcement de la résilience et à la durabilité environnementale, le PSP était aussi conforme au Programme de développement durable à l'horizon 2030.



14. Le PSP a été conçu en s'appuyant sur l'expérience acquise par le PAM dans le pays et sur les résultats d'une analyse participative. Le PAM a contribué aussi bien à la réalisation des objectifs nationaux qu'à celle des ODD, en particulier ceux ayant trait à l'élimination de la pauvreté (ODD 1) et de la faim (ODD 2) ainsi qu'aux partenariats (ODD 17). De manière plus indirecte, les effets directs stratégiques 1, 2 et 3 du PSP visaient à contribuer à la réalisation de sept autres ODD: 3, 4, 5, 8, 10, 11 et 13.
15. Dans le cadre de ses activités en Équateur, le PAM a ciblé des populations très vulnérables, parmi lesquelles les personnes gravement touchées par la pandémie de COVID-19. Les critères de ciblage du PAM ont tenu compte de l'appartenance ethnique et du sexe, mais les communautés d'accueil ont été peu associées aux activités destinées à aider les migrants colombiens et vénézuéliens.

**Figure 3: Principaux groupes de population bénéficiant de l'assistance du PAM**



Source: équipe d'évaluation.

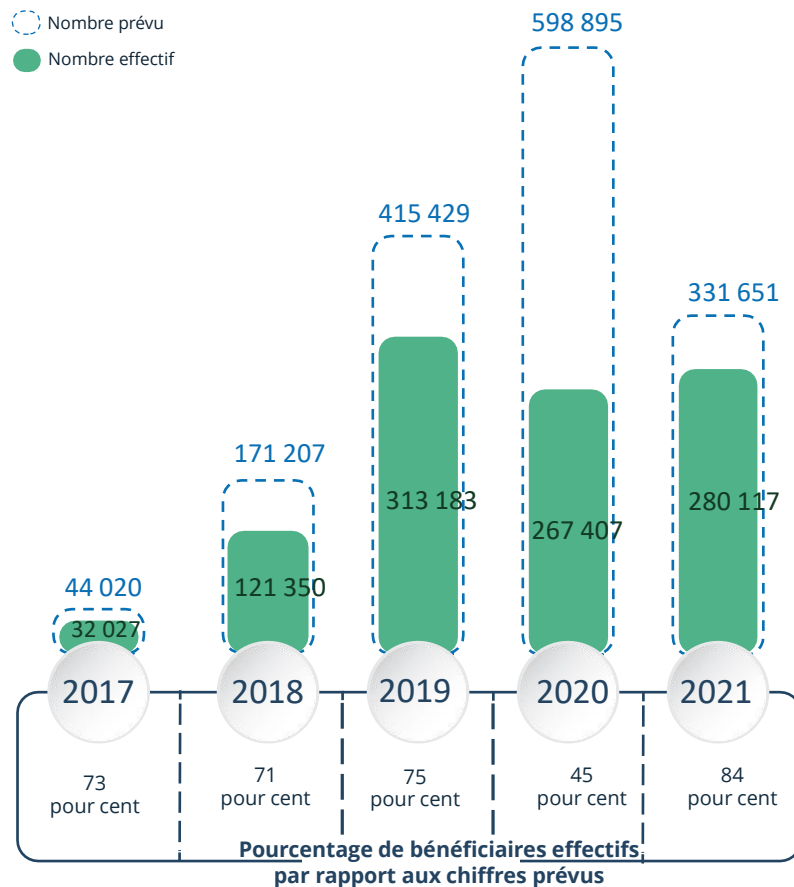
16. La pertinence des interventions du PAM s'est confirmée et renforcée au cours de la mise en œuvre du PSP, grâce au dialogue entretenu en continu avec les partenaires pour s'assurer que les activités répondent aux besoins nationaux et viennent compléter les structures existantes. Le PAM a pu se positionner en tant que spécialiste de la sécurité alimentaire, toutefois la place accordée à la malnutrition chronique, au surpoids, à l'obésité et aux pratiques d'allaitement maternel est restée limitée.
17. La pandémie de COVID-19 a entraîné une réorientation majeure des programmes. Le PAM a réagi en étendant la portée de l'effet direct stratégique 1 et en ajoutant un cinquième effet direct stratégique, qui reflète une approche à deux volets consistant à fournir une assistance alimentaire pour compléter les systèmes nationaux de protection sociale, tout en assurant des services de transport, d'entreposage et de renforcement des capacités (logistiques) au profit des partenaires humanitaires.

18. Lors de la conception et de la mise en œuvre des activités, le PAM s'est résolument attaché à recenser les synergies et les complémentarités avec de nombreuses autres entités des Nations Unies. La coordination a porté notamment sur le soutien aux réfugiés et aux migrants par l'intermédiaire du groupe de travail sur les réfugiés et les migrants conjointement avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et l'UNICEF, sur la nutrition et l'alimentation scolaire aux côtés de l'UNICEF et de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), et sur les efforts conjoints visant à promouvoir les approches axées sur la problématique femmes-hommes avec l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes).

**Quelles sont la portée et la qualité de la contribution du PAM aux effets directs stratégiques définis dans le plan stratégique pour l'Équateur?**

19. **Effet direct stratégique 1: Intervention face à une crise** – Le PAM a fait preuve de souplesse dans l'adaptation de ses interventions face aux crises, notamment face à la pandémie de COVID-19. Le bureau de pays a accru l'assistance fournie en élargissant la couverture géographique et la durée et en l'étendant aux ménages équatoriens vulnérables. Les interventions que mène le PAM face aux crises ont permis d'améliorer l'accès à la nourriture et de développer les connaissances sur la nutrition en situation de crise. Cependant, les comportements des populations en matière d'alimentation n'ont guère évolué. En 2019, des insuffisances ont été constatées dans l'apport en fer hémérique et les niveaux de consommation alimentaire des bénéficiaires. Faute de données de suivi adéquates, il n'a pas été possible d'analyser les facteurs contribuant à cette situation, qui peuvent être liés à la performance des programmes, à l'évolution du contexte ou aux deux à la fois.
20. **Effet direct stratégique 2: Petits exploitants agricoles et liens avec l'alimentation scolaire** – Le PAM a contribué à la consolidation du programme national d'alimentation scolaire au moyen d'activités de renforcement des capacités. Après le transfert en 2019 au programme national d'alimentation scolaire des activités d'assistance directe assurées par le PAM, le bureau de pays a joué un rôle important dans la fourniture d'une assistance technique et d'un appui à la conception des politiques publiques. Cela étant, divers aspects de la mise en œuvre des activités d'alimentation scolaire par les pouvoirs publics restent complexes. Au niveau local, le PAM a créé un modèle destiné à améliorer cette mise en œuvre à l'avenir en mettant les écoles en relation avec les petits exploitants agricoles pour la fourniture d'aliments nutritifs frais. Les activités menées dans le cadre du PSP ont entraîné une hausse des revenus des paysans pratiquant une agriculture de subsistance qui bénéficient d'une aide, et les interventions du PAM ont participé au renforcement des capacités productives, associatives et commerciales des petits exploitants, en particulier des femmes. Toutefois, les obstacles à la vente des produits des agriculteurs à des institutions publiques, comme les écoles, persistent. Résultat inattendu, les aliments produits par les organisations de petits exploitants ont renforcé la sécurité alimentaire pendant la pandémie de COVID-19.
21. À la suite de la révision du PSP et de son budget en 2021, les activités relevant des effets directs stratégiques 1 et 2 ont été élargies afin de couvrir au total 1 738 019 et 53 250 bénéficiaires respectivement, soit environ neuf fois le nombre initialement prévu. Le nombre effectif de bénéficiaires ayant reçu une assistance a culminé à plus de 300 000 en 2019, 97 pour cent de ces bénéficiaires étant des migrants et des réfugiés (figure 4). La COVID-19 et les déplacements continus de migrants ont fait que le nombre de bénéficiaires est resté élevé en 2020 et 2021, mais les restrictions d'accès et la fermeture des lieux d'hébergement et des cantines en réponse à la pandémie n'ont pas permis de venir en aide au nombre de bénéficiaires prévu.

**Figure 4: Nombre de bénéficiaires prévus et nombre de bénéficiaires effectivement secourus par le PAM en Équateur au titre des effets directs stratégiques 1 et 2 (2017-2021)**



Sources: rapports annuels pour l'Équateur, 2017-2021.

22. **Effet direct stratégique 3: Résilience et adaptation aux changements climatiques –** Dans le cadre des activités de renforcement des capacités, le PAM a fait de l'adaptation aux changements climatiques un facteur clé de la lutte contre l'insécurité alimentaire dans les plans de développement locaux et nationaux. Cependant, la mise en œuvre de ces activités et d'autres prévues au titre de l'effet direct stratégique 3 a été compromise par la faible exécution du budget (seuls 27,5 pour cent des crédits du plan fondé sur les besoins ont été dépensés) et par des retards, principalement dus à la durée des processus participatifs, à des problèmes d'accès à Internet dans les communautés autochtones, à la montée de l'insécurité, au renouvellement des autorités associées aux activités et aux effets de la pandémie de COVID-19. Le peu de données collectées par le bureau de pays depuis 2017 a limité la capacité d'analyser l'efficacité des contributions apportées au titre de cet effet direct stratégique.
23. Les activités d'adaptation aux changements climatiques ont trop mis l'accent sur l'amélioration de l'efficacité de ressources telles que les systèmes d'irrigation, au détriment d'activités plus diversifiées visant à protéger les moyens d'existence et à trouver des produits adaptés aux conditions de sol existantes.

24. L'un des points forts des activités menées au titre de l'effet direct stratégique 3 réside dans l'approche novatrice consistant à œuvrer avec les communautés Awá et afro-équatoriennes, approche qui a permis de tirer parti des études ethnobotaniques et des savoirs ancestraux lors de l'élaboration de stratégies d'adaptation aux changements climatiques. Les accords officiels passés avec des institutions universitaires en Équateur constituent un moyen louable de renforcer les capacités de ces communautés, mais les activités prévues par ces accords n'avaient pas encore commencé au moment de la collecte des données aux fins de l'évaluation.
25. Les systèmes publics de préparation aux catastrophes, d'anticipation et d'alerte rapide ont largement bénéficié des activités de renforcement des capacités, qui ont favorisé une meilleure coordination entre le PAM et ses homologues gouvernementaux. Les activités relevant de l'effet direct stratégique 3 ont en outre favorisé les mesures prises au niveau national pour faire face à la pandémie de COVID-19, notamment grâce à la conception et à l'activation d'un plan d'urgence face à la pandémie ainsi qu'à l'adoption, avec le concours des principales institutions, d'un certain nombre de stratégies qui ont contribué à la continuité des activités lorsque la distanciation physique était de rigueur. Le PAM est également intervenu en utilisant le système national de protection sociale pour la distribution de bons d'alimentation aux migrants et aux Équatoriens vulnérables.
26. **Effet direct stratégique 4: Renforcement des capacités du pays** – Le PAM a élaboré et diffusé de très nombreuses données factuelles et fourni à ses partenaires gouvernementaux une assistance technique sous diverses formes pour appuyer la conception des politiques publiques, le dialogue social et la coopération technique en matière de sécurité alimentaire et de nutrition et pour promouvoir l'égalité et l'inclusion. L'assistance technique fournie s'est notamment concrétisée dans le cadre d'un projet pilote des Nations Unies reposant sur la collaboration Sud-Sud avec la Chine, le Guatemala et le Pérou. Le contenu et la méthode de nombreuses séances de formation, notamment sur l'agriculture familiale, la protection sociale, la gestion des situations d'urgence et des risques de catastrophe ainsi que les répercussions de la pandémie sur la nutrition et l'accès à la nourriture, ont été jugés satisfaisants du point de vue de la qualité des informations fournies, de l'utilisation des données scientifiques et de la place accordée au développement social et à l'égalité femmes-hommes.
27. **Effet direct stratégique 5: Prestation de services aux partenaires humanitaires** – L'effet direct stratégique 5 a été ajouté au PSP en 2020 en réponse aux besoins en services de transport et d'entreposage pendant la pandémie de COVID-19. Les services logistiques et la formation que le PAM a fournis aux autres entités des Nations Unies, aux pouvoirs publics ainsi qu'aux autres partenaires humanitaires ont contribué à renforcer l'efficacité des mesures prises pour faire face à la crise sanitaire.

#### **Domaines transversaux**

28. *Égalité femmes-hommes, avancement des femmes et prévention de la violence sexiste:* Les progrès substantiels réalisés s'agissant de la prise en compte de l'égalité des sexes dans les programmes du PAM ont été mis à profit dans le cadre d'alliances stratégiques, notamment avec ONU-Femmes. Un programme conjoint pour 2019-2022 sur les approches de la sécurité alimentaire et de la nutrition propres à faire évoluer les relations entre les sexes a été mis en œuvre avec ONU-Femmes, la FAO et le Fonds international de développement agricole et a servi de cadre à une grande partie des travaux du bureau de pays sur la problématique femmes-hommes. En ce qui concerne la formulation des politiques, le PAM a contribué à l'élaboration de la stratégie nationale pour l'agriculture en faveur des femmes rurales et à la mise en place de mécanismes de coordination en phase avec les besoins des femmes, parmi lesquels une table ronde technique réunissant des femmes rurales et la première réunion nationale des femmes rurales. Il a en outre contribué

à réunir des données factuelles, notamment grâce à la systématisation d'un projet pilote sur la prévention des grossesses chez les adolescentes et la fourniture d'un soutien aux adolescentes enceintes vulnérables. Le ciblage et la conception des activités tenaient compte de la problématique femmes-hommes, mais se concentraient principalement sur les besoins des femmes sans inclure les facteurs liés aux risques spécifiques aux hommes.

29. *Principes humanitaires et protection:* En Équateur, il est notoire que le PAM applique les principes humanitaires que sont la neutralité, l'impartialité, l'indépendance et l'humanité. Toutefois, ce n'est qu'en 2019 que la protection humanitaire a commencé à être mise en avant. En 2020, le PAM a analysé les risques en matière de protection associés à la mise en œuvre de ses programmes. Cela l'a amené à adapter certains critères de ciblage; or aucune activité d'atténuation des risques ne semblait avoir été mise en œuvre au moment de l'évaluation.
30. *Responsabilité à l'égard des populations touchées:* Au cours de la mise en œuvre du PSP, des efforts importants ont été déployés pour renforcer les mécanismes de remontée de l'information et assurer leur continuité pendant la pandémie de COVID-19.
31. *Approches à dimension nutritionnelle:* Conformément à la politique qui est celle du PAM, les approches à dimension nutritionnelle adoptées en Équateur concernent toutes les catégories d'activités du PSP. Cela étant, elles ont été peu appliquées et mesurées, et l'absence d'une stratégie visant à faire évoluer les comportements en matière de nutrition a en outre été constatée.
32. *Environnement:* Des progrès ont été accomplis en ce qui concerne les approches environnementales consistant à "ne pas nuire", mais principalement dans le cadre de la collaboration Sud-Sud et des activités d'adaptation aux changements climatiques (projet binational Équateur-Colombie); ces approches pourraient être davantage généralisées. La sensibilisation des communautés à l'environnement, l'adoption de pratiques agroécologiques par les petits exploitants et la réduction de la pollution figurent au nombre des approches suivies.

### **Durabilité**

33. Le PSP s'est appuyé sur des approches durables consistant à acheminer l'assistance alimentaire par l'intermédiaire de filets de sécurité nationaux pendant la pandémie de COVID-19; à mettre l'accent sur le renforcement des capacités, l'assistance technique et la production de données factuelles pour favoriser un environnement propice sur le plan des politiques et des institutions; à nouer des partenariats avec des institutions universitaires; et à apporter un soutien aux pouvoirs publics sous la forme d'outils tels que la méthode EVIN pour l'évaluation rapide des besoins, l'analyse intégrée du contexte et le calculateur permettant de déterminer la teneur nutritionnelle. Il faudra néanmoins redoubler d'efforts afin d'institutionnaliser avec succès les systèmes d'achats locaux pour l'alimentation scolaire et d'assurer le bon fonctionnement et l'entretien des actifs communautaires. En renforçant les systèmes de gestion des connaissances du bureau de pays par la systématisation, la diffusion et l'utilisation des résultats des projets, il serait possible de contribuer à la pérennisation des acquis à long terme.

**Convergence entre l'action humanitaire, le développement et la paix**

34. Les liens entre les domaines de l'action humanitaire, du développement et de la prévention des conflits n'ont pas fait l'objet d'une attention suffisante, comme le reflète le faible nombre de communautés d'accueil équatoriennes retenues comme bénéficiaires des activités au titre de l'effet direct stratégique 1, alors que l'on y voyait un moyen de lutter contre la xénophobie croissante depuis 2019 et que le Gouvernement avait pourtant préconisé l'inclusion des migrants dans les communautés locales. Le groupe de travail sur les réfugiés et les migrants, en place jusqu'en 2019, s'est efforcé de trouver des solutions, mais il aurait été possible de mieux définir et faire jouer les synergies entre les différentes activités du PSP (notamment entre les interventions d'urgence et les activités d'appui aux petits exploitants agricoles).

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

35. D'une manière générale, et en particulier en ce qui concerne les activités liées aux interventions d'urgence, le PAM a obtenu les produits escomptés en temps voulu, malgré de petites difficultés d'ordre administratif survenues dans le cadre de l'effet direct stratégique 2. En revanche, la mise en œuvre et le suivi des activités menées au titre de l'effet direct stratégique 3 ont subi des retards, principalement en raison de la pandémie, de l'insécurité, des délais nécessaires à la conception d'activités novatrices et à l'application d'approches participatives, et du manque persistant de personnel.
36. En ce qui concerne la rapidité d'exécution du budget au titre du PSP, le délai entre la réception des fonds et leur utilisation a été plus court pour les activités liées aux interventions d'urgence que pour les autres activités.

**Couverture et ciblage**

37. Les données factuelles montrent que la couverture et le ciblage des activités du PSP étaient satisfaisants, y compris lorsqu'il a fallu transposer les interventions à nettement plus grande échelle face à l'afflux important de réfugiés et de migrants vénézuéliens et à la pandémie de COVID-19. Cependant, les besoins des communautés d'accueil extrêmement vulnérables n'ont pas été suffisamment pris en compte, et l'analyse de la problématique femmes-hommes aurait dû éclairer les stratégies de lutte contre les risques encourus notamment par les garçons et les hommes vulnérables. Parmi les autres lacunes recensées figure l'absence d'une analyse de la vulnérabilité et des risques permettant de cibler les bénéficiaires des activités axées sur les changements climatiques. Il y aurait également eu moyen d'étendre la couverture des activités de renforcement des capacités et de prestation de services sur le terrain au titre de l'effet direct stratégique 5.

**Rapport coût-efficacité**

38. La structure budgétaire du PAM ne permet pas la réalisation d'une analyse axée sur les résultats au niveau des activités, ce qui limite l'évaluabilité du rapport coût-efficacité du PSP. Les indicateurs indirects ont montré que les dépenses engagées pour l'assistance directe aux bénéficiaires étaient plus importantes que pour les activités relevant des effets directs stratégiques 4 et 5.
39. La part des coûts d'appui directs par rapport aux dépenses totales au titre du PSP a diminué au fil du temps. En revanche, le coût par bénéficiaire des interventions d'urgence (activité 1) a progressé, passant de 99,11 dollars en 2017 à 105,4 dollars en 2021, notamment du fait de la distribution de prestations supplémentaires, mais aussi en raison des dépenses de démarrage d'un nouveau mécanisme de transfert.

**Autres mesures envisagées pour réduire les coûts**

40. Pendant la collecte des données aux fins de la présente évaluation, des accords de collaboration avec d'autres entités des Nations Unies visant à réduire les coûts de transaction des activités menées au titre des effets directs stratégiques 1 et 5 venaient d'être noués.
41. Le choix d'un fournisseur unique de produits alimentaires (une chaîne de supermarchés) s'inscrivait dans une logique de réduction des coûts, mais a entraîné une diminution de la valeur des transferts monétaires du fait de la hausse des prix dans les supermarchés de la chaîne.

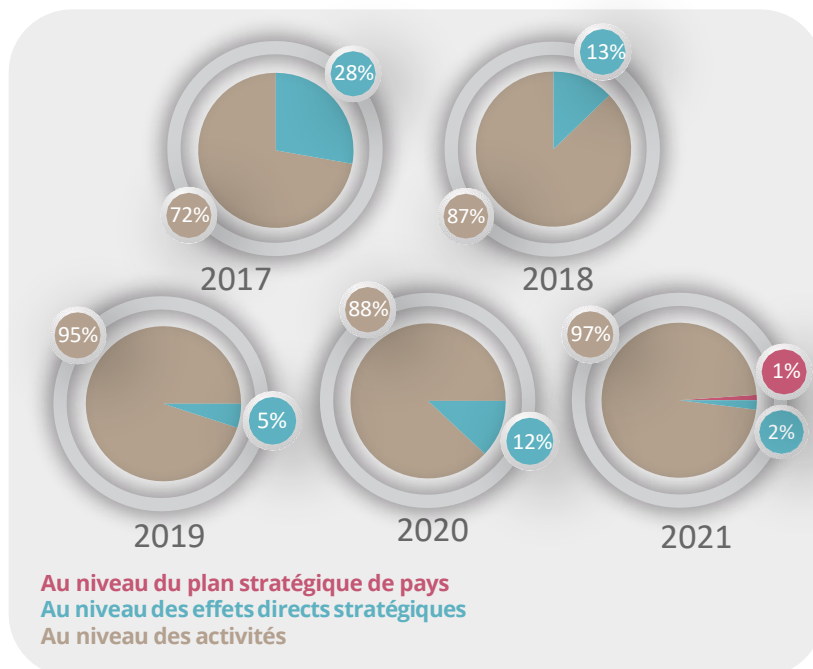
**Quels sont les facteurs qui expliquent les résultats obtenus par le PAM et la mesure dans laquelle le changement d'orientation stratégique attendu au titre du plan stratégique de pays a pu être concrétisé?****Utilisation des données factuelles**

42. Le PSP a été conçu à l'aide d'approches participatives et sur la base des enseignements tirés des opérations et des données factuelles issues des évaluations. Cependant, les changements apportés tout au long de la mise en œuvre du PSP ont été dictés par des considérations pragmatiques plutôt que par l'analyse de données factuelles fondées sur les résultats.
43. Le bureau de pays a utilisé les données factuelles à bon escient pour orienter son travail de sensibilisation sur les questions de sécurité alimentaire, permettant ainsi au PAM de se positionner comme un organisme qui non seulement fournit une assistance humanitaire, mais intervient aussi activement dans la concertation sur les politiques et la fourniture d'une assistance technique.

**Mobilisation des ressources**

44. Le PAM a fait preuve d'une grande compétence dans la mobilisation des ressources destinées à ses interventions humanitaires, notamment pendant la pandémie de COVID-19. Le bureau de pays a su mobiliser des fonds pour de nouveaux domaines d'action privilégiés, dont les activités reliant l'adaptation aux changements climatiques à la sécurité alimentaire.
45. En ce qui concerne les objectifs en matière de renforcement des capacités au titre de l'effet direct stratégique 4, les investissements étaient insuffisants pour financer la production de données factuelles, la gestion des connaissances et l'échange de bonnes pratiques indispensables pour tirer des enseignements durables et affiner la conception des programmes.
46. La structure du PSP a peu facilité la mobilisation de ressources, et la préaffectation massive des contributions n'a pas permis au PAM d'appliquer ses propres critères d'allocation entre effets directs stratégiques et activités (figure 5). Cette situation a entraîné l'interruption de l'activité 2 relative au renforcement des moyens d'existence et mis un terme à l'intégration des groupes vulnérables dans les communautés d'accueil, faute de financement.

**Figure 5: Pourcentage de fonds affectés à des fins spécifiques par les donateurs (2017-2021)**



Source: plateforme FACTory du PAM.

### **Partenariats**

47. Le PAM a renforcé ses alliances stratégiques avec les institutions gouvernementales et les autres entités des Nations Unies, et encouragé les partenariats novateurs. Toutefois, le faible pouvoir décisionnel des bureaux auxiliaires a restreint la capacité du PAM de se positionner et de renforcer son rôle de catalyseur dans ses relations avec les autres acteurs locaux.
48. Le bureau de pays a suivi une procédure permettant de recenser les partenaires coopérants et de déterminer leur adéquation compte tenu des besoins, des compétences qui sont les leurs et de leur présence géographique.

### **Souplesse opérationnelle**

49. Grâce à la grande souplesse opérationnelle offerte par le PSP, le PAM a pu réagir à l'évolution de la situation et des besoins, comme le montre la capacité du bureau de pays à intervenir dans de nouveaux domaines (effet direct stratégique 5 et activité 10), à étendre la portée de ses interventions et à s'adapter à de nouvelles modalités de travail. Diverses adaptations des programmes pendant la pandémie de COVID-19 ont contribué à la sécurité des bénéficiaires.

### **Autres facteurs**

50. Les principaux facteurs ayant facilité l'obtention de résultats et la réorientation stratégique du PSP sont les suivants: la crédibilité dont jouit le PAM en matière de compétences techniques auprès des parties prenantes; l'appui fourni par le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes; la forte présence du PAM sur le terrain, qui lui a permis de mieux comprendre l'évolution du contexte; et les stratégies mises en œuvre par le bureau de pays pour promouvoir la conduite des activités à l'échelle locale.



51. Le recrutement du personnel et la répartition des responsabilités en interne ne répondaient pas suffisamment aux besoins du PSP, d'où une certaine inadéquation entre le profil et les responsabilités du personnel dans certains programmes, une charge de travail excessive pour certaines unités et des difficultés à conserver les connaissances institutionnelles.
52. Parmi les autres facteurs ayant limité les interventions du PAM figurent la gestion cloisonnée des cinq effets directs stratégiques, la non-prise en compte du suivi dans la gestion des programmes et le nombre limité d'analyses des risques effectuées.

## Conclusions

53. Le PSP a permis au PAM de s'acquitter de son double mandat, qui consiste à sauver des vies et à changer la vie. Ce faisant, le PAM a confirmé l'avantage comparatif dont il dispose dans les domaines de la sécurité alimentaire et de la logistique et s'est positionné en tant qu'organisme chef de file en matière d'assistance humanitaire. Son rôle et sa contribution en ce qui concerne la concertation sur les politiques publiques justifient de maintenir les investissements et les efforts visant à garantir que le personnel du bureau de pays et des bureaux de terrain dispose des compétences voulues.
54. Les interventions menées dans le cadre du PSP ont gagné en pertinence et en efficacité grâce à la collaboration du PAM avec ses partenaires stratégiques. Elles sont dûment fondées sur les priorités nationales et les besoins des populations et ont évolué de manière satisfaisante en fonction de la situation. Le renforcement des liens entre l'action humanitaire, le développement et la paix aurait pu être obtenu par une meilleure coordination et une inclusion plus systématique des communautés d'accueil dans la liste des bénéficiaires ciblés.
55. Le PSP a efficacement appuyé les interventions humanitaires menées par les pouvoirs publics ainsi que le renforcement des capacités nationales, tout en favorisant une meilleure productivité des systèmes agroalimentaires, une diversification accrue de l'alimentation et un meilleur accès aux aliments nutritifs pour les personnes vulnérables.
56. Des avancées importantes ont été réalisées dans la prise en compte de la problématique femmes-hommes en tant que domaine transversal des opérations du PAM sur le terrain et du travail de formulation des politiques publiques et de mobilisation sociale. Toutefois, malgré la nomination d'un référent pour la problématique femmes-hommes, le bureau de pays doit poursuivre le renforcement des capacités de son personnel et assurer le suivi des activités relatives à cette problématique. Quant à la protection humanitaire, le PSP doit faire une plus large place aux divers risques auxquels sont exposés les hommes et les femmes réfugiés et migrants.
57. Le bureau de pays a fait œuvre de pionnier en lançant des activités visant à consolider les systèmes de renforcement de la résilience et d'adaptation aux changements climatiques dans le cadre des plans de développement locaux, mais des retards dans la mise en œuvre, la lenteur de l'exécution budgétaire et le manque de suivi ont limité leur efficacité. Dans ce domaine, plusieurs possibilités s'offrent au PAM, notamment la réalisation d'évaluations, l'extension de la couverture des programmes et la diversification des activités en faveur de la production agricole.
58. La nutrition a été pleinement intégrée dans les effets directs stratégiques lors de la conception du PSP, mais l'absence d'un effet direct stratégique spécifiquement axé sur la nutrition a limité la visibilité et la cohérence des activités. En outre, il faut approfondir les travaux menés dans les domaines prioritaires nationaux liés à la nutrition dans le cadre du PSP.

59. Grâce à la confiance des donateurs, le PAM a pu répondre à des besoins supplémentaires et il a plus que triplé le budget du portefeuille de pays pendant la mise en œuvre du PSP, le bureau de pays étant parvenu à mobiliser des ressources. Toutefois, la préaffectation massive des fonds n'a pas permis de gérer les ressources avec souplesse et a entraîné l'interruption de certaines activités. Pour le reste, le PAM s'est adapté rapidement à l'évolution de la situation, notamment pendant la pandémie de COVID-19, et a réagi de manière optimale aux situations d'urgence, ce qui lui a permis de renforcer son positionnement stratégique.
60. La structure du PSP était de nature à favoriser la réorientation stratégique prévue du PAM en Équateur. Cependant, la réorientation escomptée consistant à passer d'une approche par projet à une approche plus intégrée ne s'est pas concrétisée. Aucune synergie entre les effets directs stratégiques et la réduction des coûts de transaction n'a été observée au cours de l'évaluation.
61. L'analyse des résultats des programmes n'a pas pris en considération les données sur la gestion des ressources financières et les problèmes au niveau de la gestion des connaissances et du suivi ont restreint les possibilités de planification et de prise de décisions fondées sur des données factuelles, de même que l'apprentissage et la reddition de comptes, au détriment de la visibilité et de la durabilité des interventions du PAM en Équateur.

## Recommandations

N°	Recommandation	Type	Organe responsable	Autres entités concernées	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
1	<b>Le PAM devrait renforcer son approche du triple lien (action humanitaire, développement et paix) et de la protection dans ses interventions en Équateur, en mettant à profit les systèmes de protection et les alliances déjà en place.</b>	Stratégique	Directeur de pays	Bureau de pays, bureau régional et Département de l'élaboration des programmes et des politiques (Siège)	Élevé	Janvier 2023
	1.1 Inclure les communautés d'accueil dans les interventions du PAM à titre de stratégie de prévention des conflits.		Directeur de pays	Bureau de pays	Élevé	Janvier 2023
	1.2 Évaluer et actualiser les critères de vulnérabilité afin d'y inclure la problématique femmes-hommes et les risques spécifiques auxquels sont exposés les hommes adultes dans le contexte actuel (sous l'angle de la protection), ainsi que les critères de vulnérabilité au climat et aux catastrophes.		Directeur de pays	Bureau de pays et bureau régional	Élevé	Janvier 2023
	1.3 Organiser une réunion de planification avec les partenaires pour trouver et définir de nouvelles possibilités d'action conjointe et de collaboration sur le triple lien.		Directeur de pays	Bureau de pays et bureau régional	Élevé	Décembre 2022
	1.4 Mener des évaluations des risques et des vulnérabilités qui tiennent compte des critères relatifs à l'impact sur l'environnement.		Responsable de programmes du bureau de pays	Bureau de pays et bureau régional	Élevé	Décembre 2022
	1.5 Élaborer des orientations relatives aux programmes à l'intention du personnel et des partenaires du PAM, en dressant la liste des multiples activités susceptibles d'améliorer la résilience par l'intermédiaire de la production agricole (récoltes et réduction des pertes après récolte) et de la génération de revenus pour les femmes. Ces orientations seront utilisées pour justifier et étayer le choix des futures activités en matière de résilience et de changements climatiques, lesquelles seront, dans la mesure du possible, liées aux interventions humanitaires du bureau de pays.		Responsable de programmes du bureau de pays	Bureau de pays et bureau régional	Élevé	Décembre 2022

N°	Recommandation	Type	Organe responsable	Autres entités concernées	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
2	<b>Tirer profit de la position stratégique du PAM et de ses connaissances en continuant à renforcer le rôle qu'il joue à l'appui de la conception et de la mise en œuvre des politiques publiques. Il est possible de donner suite à la présente recommandation en adaptant le profil des ressources humaines du bureau de pays, en systématisant les connaissances et en élaborant un plan de gestion des connaissances et de sensibilisation avec les pouvoirs publics.</b>	Stratégique	Directeur de pays	Bureau de pays	Moyen	Juin 2023
	2.1 Renforcer les capacités du personnel du bureau de pays en le dotant des compétences à la fois techniques et politiques indispensables pour apporter au Gouvernement un soutien technique destiné à l'aider à concevoir et à mettre en œuvre des projets et des politiques, en intégrant une approche visant à faire évoluer les relations entre les femmes et les hommes.		Directeur de pays	Bureau de pays	Moyen	Juin 2023
	2.2 Systématiser les enseignements et les réalisations liés aux activités d'alimentation scolaire ainsi que les liens entre ces activités et la production des petits exploitants appuyés par le PAM.		Directeur de pays	Bureau de pays	Moyen	Juin 2023
	2.3 Élaborer un plan de gestion des connaissances et de sensibilisation visant à assurer l'échange de connaissances à l'appui de la stratégie nationale d'alimentation scolaire, des autres programmes de protection sociale et de nutrition, des stratégies nationales relatives aux marchés publics d'achats de produits alimentaires et des activités de transferts de type monétaire du PAM. Concernant la gestion des connaissances, le PAM devrait donner la priorité aux systèmes et aux outils de compilation et de diffusion des enseignements et des réalisations.  Les domaines dans lesquels des enseignements peuvent être tirés sont notamment le renforcement des capacités des associations de petits exploitants agricoles tout au long de la chaîne de production, la dynamisation des marchés alimentaires locaux et institutionnels et la réduction des obstacles dans le système des marchés publics.		Responsable de programmes du bureau de pays	Bureau régional et Division de l'innovation et de la gestion des connaissances (Siège)	Moyen	Décembre 2022

N°	Recommandation	Type	Organe responsable	Autres entités concernées	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
3	<b>Remanier la structure du plan stratégique de pays afin d’y inclure une définition claire des mécanismes de coordination en vue d’accroître les synergies internes entre les effets directs stratégiques tout au long du cycle des projets, notamment en ce qui concerne l’évaluation des besoins et le ciblage ainsi que la conception, la mise en œuvre et le suivi des activités.</b>	Stratégique	Responsable de programmes du bureau de pays	Bureau régional et Département de l’élaboration des programmes et des politiques (Siège)	Élevé	Janvier 2023
4	<b>Veiller à faire de la nutrition un thème transversal du nouveau plan stratégique de pays, en mettant l’accent sur la prévention de la malnutrition chronique et de l’obésité et sur la promotion de l’allaitement maternel.</b>	Stratégique	Spécialiste de la nutrition du bureau de pays	Bureau de pays et bureau régional	Élevé	Janvier 2023
	4.1 Élaborer dans le cadre du nouveau plan stratégique de pays une théorie globale du changement qui tienne compte de la nutrition, et prévoir des plans assortis d’un budget permettant de disposer de ressources humaines et financières suffisantes pour garantir l’intégration d’approches à dimension nutritionnelle dans tous les effets directs stratégiques, ainsi que la mise en place d’une unité spécialisée dans la nutrition qui soit dotée de l’expérience voulue en matière de malnutrition chronique, d’allaitement maternel, de communication visant à faire évoluer la société et les comportements et de protection sociale tenant compte de la nutrition.		Spécialiste de la nutrition du bureau de pays	Bureau de pays et bureau régional	Élevé	Juillet 2022
	4.2 Veiller à ce que dans le nouveau plan stratégique de pays, les interventions soient étendues aux femmes enceintes et aux mères allaitantes, en tant que groupe présentant des vulnérabilités nutritionnelles spécifiques, et englobent l’amélioration des pratiques d’alimentation des nourrissons et des jeunes enfants, ainsi que le renforcement des mécanismes permettant d’orienter les personnes vers des entités spécialisées pour la gestion des cas, si nécessaire.		Spécialiste de la nutrition du bureau de pays	Bureau de pays	Élevé	Janvier 2023

N°	Recommandation	Type	Organe responsable	Autres entités concernées	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
5	<b>Mieux intégrer les systèmes de suivi, de gestion des programmes et de suivi financier afin que les responsables de programmes se fassent une meilleure idée des buts et objectifs à atteindre ainsi que du rapport coût-efficacité à obtenir.</b>	Opérationnel	Bureau de pays – unité chargée du suivi et de l'évaluation	Bureau de pays et bureau régional	Élevé	Juillet 2023
5.1	Examiner les indicateurs et en favoriser la mesure et l'analyse intégrée dans le cadre du nouveau plan stratégique de pays en veillant à: <ul style="list-style-type: none"> <li>- assurer la prise en compte des indicateurs de processus et de résultats relatifs aux domaines transversaux pour tous les effets directs prévus dans le nouveau plan stratégique de pays;</li> <li>- prévoir l'intégration dans le cadre de suivi du PAM de cadres de suivi spéciaux.</li> </ul>		Bureau de pays – unité chargée du suivi et de l'évaluation	Bureau de pays et bureau régional	Moyen	Décembre 2022
5.2	Instaurer une procédure d'analyse périodique des états financiers du bureau de pays, ventilés par effet direct stratégique et par activité, aux fins de l'analyse coût-efficacité.		Bureau de pays – unité chargée du suivi et de l'évaluation	Bureau de pays	Moyen	Juillet 2023
5.3	Veiller à l'inclusion d'indicateurs permettant de mesurer la diversité et la qualité de l'alimentation, en ventilant les données par groupe de population vulnérable auquel le PAM vient en aide.		Bureau de pays – unité chargée du suivi et de l'évaluation	Bureau de pays et bureau régional	Moyen	Décembre 2022
5.4	S'assurer que le bureau de pays et les bureaux auxiliaires disposent de ressources suffisantes pour pouvoir assurer régulièrement la collecte et l'analyse de données (suivi) et promouvoir l'utilisation des résultats du suivi lors de la prise de décisions en matière de programmes et de stratégies pendant la mise en œuvre du plan stratégique de pays.		Bureau de pays – unité chargée du suivi et de l'évaluation	Bureau de pays	Élevé	Janvier 2023
6	<b>Renforcer les capacités de tous les employés du bureau de pays travaillant dans les domaines relevant des programmes et les domaines transversaux, notamment en ce qui concerne la problématique femmes-hommes, la protection, la nutrition, le suivi et les changements climatiques. En outre, renforcer la capacité des employés qui interviennent directement auprès des migrants de traiter les questions liées à la santé mentale et au soutien psychosocial.</b>	Opérationnel	Responsable de programmes du bureau de pays	Bureau régional	Moyen	Juillet 2023

## Liste des sigles utilisés dans le présent document

COVID-19	maladie à coronavirus 2019
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
ODD	objectif de développement durable
ONU-Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
PSP	plan stratégique de pays
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance