



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

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

Distribution: générale

Point 5 de l'ordre du jour

Date: 20 janvier 2023

WFP/EB.1/2023/5-A

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 stratégique du travail du PAM concernant la nutrition et le VIH/sida**

### **Résumé**

L'évaluation stratégique du travail du PAM en lien avec les politiques relatives à la nutrition et au VIH et au sida a pour double objectif de rendre compte de l'action menée et surtout de favoriser l'apprentissage. Elle a pour objet de dégager des enseignements et de donner des indications susceptibles d'aider à définir le positionnement du PAM en matière de VIH/sida et de nutrition, de manière à améliorer les opérations menées au niveau des pays et à renforcer la responsabilité à l'égard des populations touchées. Cette évaluation a été réalisée entre octobre 2021 et novembre 2022.

Pour répondre aux questions couvertes par l'évaluation, des données de sources diverses ont été utilisées, notamment un examen approfondi de la documentation existante sur les tendances mondiales en matière de nutrition entre 2017 et 2021 et sur l'évolution dans le monde de la situation relative au VIH/sida entre 2010 et 2022, un examen des documents et des données aux niveaux mondial et national, des entretiens avec plus de 160 informateurs clés, six missions de collecte de données virtuelles et six études sur documents.

Cette évaluation est tombée à point nommé tant pour les milieux mondiaux de la nutrition que pour le PAM en interne. Une période de profonds bouleversements mondiaux a suivi le Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires tenu en 2021, avec notamment des changements dans le mouvement Renforcer la nutrition. La stratégie mondiale de lutte contre le sida pour 2021-2026 visait essentiellement à accélérer les progrès sur la voie de l'élimination du sida, mais le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida a manqué cruellement de ressources. En interne, le PAM a approuvé son nouveau Plan stratégique pour 2022-2025, s'engageant à faire de

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

l'intégration de la nutrition l'une des quatre priorités transversales et à considérer les personnes vivant avec le VIH comme l'un des divers groupes vulnérables.

Les constatations formulées à l'issue de l'évaluation constituent un point de départ pour l'examen stratégique des facteurs qui ont favorisé ou entravé la contribution du PAM à l'amélioration de la nutrition et de la sécurité alimentaire, à savoir les éléments propices ou les lacunes dans les capacités et les dispositifs organisationnels du PAM, eu égard à l'engagement en faveur de l'intégration de la nutrition inscrit dans le nouveau Plan stratégique.

La politique du PAM en matière de lutte contre le VIH et le sida était pertinente au moment de sa rédaction, mais au cours des 12 dernières années, son adéquation s'est amoindrie. La politique en matière de nutrition reste dans une large mesure pertinente, même si l'importance accordée à certaines de ses principales composantes a quelque peu évolué au niveau mondial. Les deux politiques font clairement référence à la problématique femmes-hommes, mais il ne semble guère que les questions d'égalité des sexes et d'inclusion aient été prises en compte lors de la conception et de la mise en œuvre des programmes.

D'après les conclusions de l'évaluation, l'adéquation et l'efficacité des politiques relatives au VIH/sida et à la nutrition ont évolué de manière très différente, la nutrition jouant désormais un rôle central dans le nouveau Plan stratégique tandis que l'attention accordée au VIH a décliné au fil du temps. L'engagement en faveur de l'intégration de la nutrition n'est pas encore accompagné de l'architecture institutionnelle indispensable à sa mise en œuvre complète. À cet égard, les connaissances et les compétences nécessaires pour intégrer la nutrition dans les programmes s'améliorent, mais la capacité d'intégrer la nutrition dans les systèmes du PAM, comme ceux concernant la mesure de la performance, les chaînes d'approvisionnement, les partenariats et les activités de plaidoyer, progresse moins vite.

Dans une large mesure, les interventions spécifiquement axées sur la nutrition ont répondu aux besoins dans ce domaine des bénéficiaires ciblés parmi les populations touchées. Pour ce qui est de la performance, l'efficacité repose largement sur la réactivité du PAM, sur ses innovations dans certains domaines essentiels et sur sa solide réputation, s'agissant en particulier des opérations liées aux situations d'urgence et aux chaînes d'approvisionnement. Faute de fonds suffisants, la mise en œuvre des programmes à dimension nutritionnelle qui adoptent une perspective à long terme a été compromise. L'alimentation scolaire pourrait servir de point de départ pour établir des liens entre l'agriculture locale, les systèmes alimentaires et les interventions nutritionnelles, et pourrait permettre de lutter contre le double fardeau de la malnutrition, mais on ne s'est pas suffisamment attaché à prendre davantage en compte la nutrition dans les systèmes et à renforcer les capacités à long terme. Le PAM a accordé la priorité à la consolidation des partenariats stratégiques, ce qui a donné de bons résultats, mais faute d'investissements à long terme suffisants, il est difficile de maintenir des approches cohérentes pour la mise en œuvre, la sensibilisation et la mobilisation de fonds.

Six recommandations ont été formulées à l'issue de l'évaluation, invitant à: engager un dialogue stratégique en interne en vue de parvenir à un accord sur la meilleure manière d'intégrer la question du VIH dans les programmes; définir une approche claire et détaillée de l'intégration de la nutrition; élaborer des directives sur la mise en application de l'intégration de la nutrition; renforcer les capacités en matière de nutrition et de VIH dans l'ensemble du PAM; regrouper et communiquer les enseignements tirés dans l'ensemble du PAM et fournir des informations utiles aux activités de plaidoyer; et nouer des alliances stratégiques en mettant l'accent sur les avantages comparatifs.

**Projet de décision\***

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation stratégique du travail du PAM concernant la nutrition et le VIH/sida" (WFP/EB.1/2023/5-A) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.1/2023/5-A/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.

---

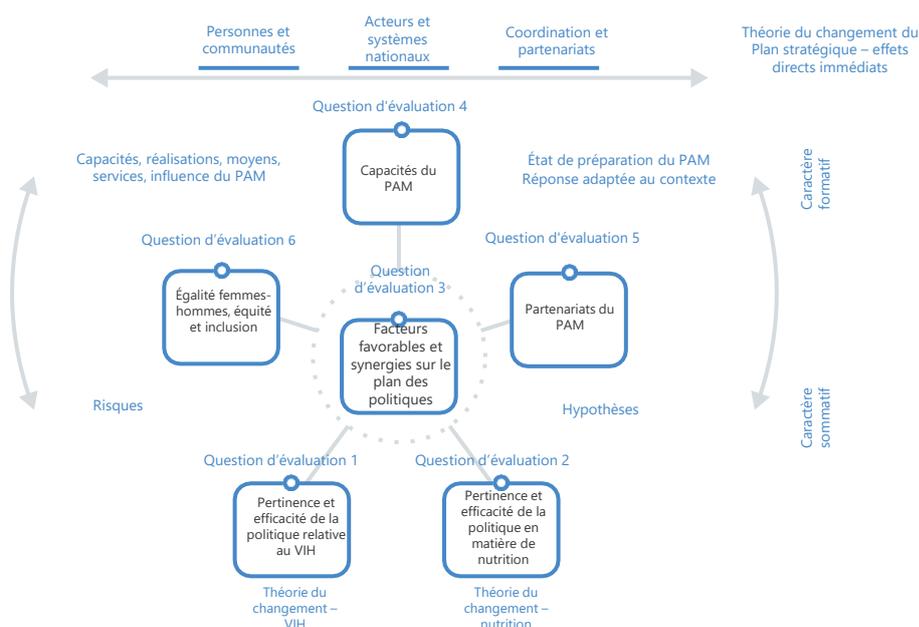
\* Ceci est un projet de décision. Pour la décision finale adoptée par le Conseil, voir le document intitulé "Décisions et recommandations" publié à la fin de la session du Conseil.

## Introduction

### Caractéristiques de l'évaluation

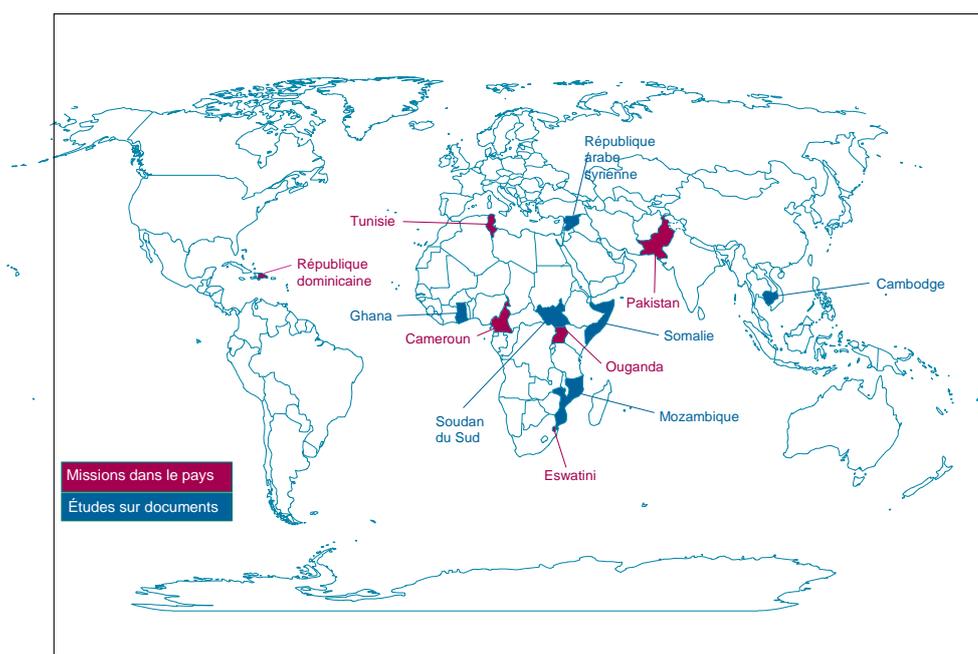
1. La présente évaluation stratégique avait pour double objectif de rendre compte de l'action menée et surtout de favoriser l'apprentissage. Elle visait à déterminer si les politiques du PAM relatives à la nutrition et au VIH/sida restaient pertinentes, à évaluer les effets qu'elles avaient permis d'obtenir et à examiner dans quelle mesure l'état de préparation du PAM était suffisant pour que celui-ci puisse relever les défis évoqués dans la Décennie d'action des Nations Unies pour la nutrition (2016-2025) et dans les cadres directeurs qui sont les siens, notamment son Plan stratégique pour 2022-2025.
2. L'évaluation visait à répondre à six questions portant sur:
  - la pertinence et l'efficacité de la politique en matière de nutrition;
  - la pertinence et l'efficacité de la politique en matière de lutte contre le VIH et le sida (questions d'évaluation 1 et 2);
  - les facteurs favorables et les synergies qui ont facilité (ou entravé) la mise en œuvre effective des deux politiques;
  - la capacité du PAM à intégrer la nutrition à l'avenir (questions d'évaluation 3 et 4);
  - la capacité du PAM, en interne, à nouer des partenariats efficaces dans le contexte des politiques relatives à la nutrition et au VIH/sida, et la mesure dans laquelle les partenariats ont été porteurs de transformations en contribuant à l'obtention de résultats d'une plus grande ampleur (question d'évaluation 5); et
  - la mesure dans laquelle les approches en matière d'égalité femmes-hommes, d'équité et d'inclusion ont été intégrées aux activités relatives à la nutrition et au VIH/sida menées à l'échelle du PAM, et les modalités de cette intégration (question d'évaluation 6).

**Figure 1: Cadre conceptuel de l'évaluation**



3. Un cadre conceptuel indiquant les liens entre les aspects sommatifs et formatifs de l'évaluation a été élaboré (voir la figure 1).
4. Cette évaluation a été réalisée entre octobre 2021 et novembre 2022. Pour répondre aux questions couvertes par l'évaluation, des données de sources diverses ont été utilisées, notamment un examen approfondi de la documentation existante sur les tendances mondiales en matière de nutrition entre 2017 et 2021 et sur l'évolution dans le monde de la situation relative au VIH/sida entre 2010 et 2022, un examen des documents et des données aux niveaux mondial et national, des entretiens avec plus de 160 informateurs clés, des missions de collecte de données virtuelles et des études sur documents (voir la figure 2).

**Figure 1: Cartographie des missions virtuelles dans les pays et des études sur documents**



### Contexte

5. En 2015, le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA) a déclaré que l'objectif 6 du Millénaire pour le développement, à savoir enrayer la propagation du VIH et commencer à inverser la tendance, avait été atteint et, à l'occasion de l'adoption des objectifs de développement durable (ODD), la question du VIH/sida a été abordée comme faisant partie intégrante de plusieurs de ces objectifs. En 2016, ONUSIDA a lancé sa stratégie accélérée tenant compte des nouveaux protocoles de dépistage et de traitement, lesquels, associés aux efforts visant à faciliter l'accès au traitement, ont influé considérablement sur les taux de mortalité et de morbidité: le nombre de personnes bénéficiant d'un traitement est passé de 7,8 millions en 2010 à 29 millions en 2021<sup>1</sup>, et le nombre de nouvelles infections avait reculé de 31 pour cent en 2020. Néanmoins, en 2020 toujours, on estimait que 10 millions de personnes vivant avec le VIH/sida n'avaient pas accès au traitement<sup>2</sup>, et les financements diminuent au niveau mondial. Selon ONUSIDA, l'élan imprimé après l'accord mondial sur les objectifs du Millénaire pour le développement en 2000 a été perdu à l'ère des ODD.

<sup>1</sup> Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA). 2021. *Statistiques mondiales sur le VIH et le sida — Fiche d'information*.

<sup>2</sup> ONUSIDA. 2021. *Stratégie mondiale de lutte contre le sida, 2021-2026: Mettre fin aux inégalités. Mettre fin au sida*.

6. Depuis 2015, l'attention de la communauté internationale ne s'est plus portée essentiellement sur la faim, élément central des objectifs du Millénaire pour le développement, et l'accent a été mis plus spécifiquement sur la nutrition dans le cadre des ODD et sur l'ancrage des politiques et des programmes nutritionnels dans les six cibles mondiales fixées par l'Assemblée mondiale de la Santé, en vue d'améliorer la nutrition des mères, des nourrissons et des jeunes enfants<sup>3</sup>. Au fil des années, une architecture mondiale complexe au service de la nutrition et de la sécurité alimentaire s'est constituée, avec la mise en place de plusieurs mécanismes de coordination entre les parties prenantes et d'organisations-cadres, comme l'initiative des Nations Unies Efforts renouvelés contre la faim et la dénutrition chez les enfants, mise en place en 2008, et le mouvement Renforcer la nutrition (SUN) lancé en 2010<sup>4</sup>.
7. En 2021, les stratégies en matière de nutrition ont continué de bénéficier d'un nouvel élan grâce aux efforts déployés pour améliorer les données factuelles relatives aux interventions nutritionnelles et à une meilleure compréhension du rôle crucial que joue la nutrition vis-à-vis de la maladie, de la croissance et du développement des individus et du développement durable des pays. Des progrès ont été réalisés s'agissant de réduire les taux de retard de croissance chez les enfants, d'insuffisance pondérale chez les femmes et de carence en iode, mais la réduction de la prévalence de l'émaciation a été très inégale dans certains pays, et les niveaux de dénutrition chez les femmes et les enfants restent par trop élevés.
8. La situation du financement a nettement évolué avec l'apparition de nouveaux mécanismes de mobilisation de fonds. À la suite du Sommet sur la nutrition pour la croissance, qui s'est tenu en décembre 2021, l'engagement a été pris d'allouer plus de 27 milliards de dollars É.-U. à la lutte contre la malnutrition et la faim à l'échelle mondiale. Cependant, l'engagement financier actuel est encore bien loin du montant nécessaire pour mettre fin à la malnutrition<sup>5</sup>.

### Objet de l'évaluation

9. La politique du PAM en matière de lutte contre le VIH et le sida, qui a été approuvée en 2010, a été élaborée dans le contexte du plan stratégique d'ONUSIDA pour 2011-2015 ("Objectif: zéro")<sup>6</sup> et du Plan stratégique du PAM pour 2008-2013. Depuis lors, trois stratégies mondiales de lutte contre le sida<sup>7</sup> et quatre stratégies institutionnelles du PAM<sup>8</sup> ont été élaborées, mais la politique n'a pas été évaluée depuis son approbation. Bien qu'il y soit reconnu que des stratégies de transfert des responsabilités sont indispensables en raison du caractère chronique de cette affection, la politique en matière de lutte contre le VIH et le sida est centrée sur la fourniture d'une aide à court terme aux individus et aux ménages. Elle comprend un modèle logique comportant trois objectifs: assurer la récupération nutritionnelle et la réussite du traitement grâce à une assistance nutritionnelle et alimentaire; atténuer les effets du sida sur les personnes et les ménages en ayant recours à des filets de sécurité durables; et assurer une meilleure prise en main des interventions en

---

<sup>3</sup> Organisation mondiale de la Santé. 2014. *Global nutrition targets 2025: policy brief series*.

<sup>4</sup> Le mouvement SUN repose sur une collaboration entre plusieurs parties prenantes, qui vise à faciliter une action coordonnée pour assurer une meilleure nutrition dans les pays membres de Sun.

<sup>5</sup> Fonds des Nations Unies pour l'enfance. 2021. *More than US\$27 billion committed to tackle global malnutrition and hunger crisis at the Tokyo Nutrition for Growth Summit*.

<sup>6</sup> ONUSIDA. 2011. *2011-2015. Stratégie. Objectif: zéro*.

<sup>7</sup> ONUSIDA. 2011. *2011-2015. Stratégie. Objectif: zéro*; ONUSIDA. 2016. *Stratégie pour 2016-2021. Accélérer la riposte pour mettre fin au sida*; ONUSIDA. 2022. *Stratégie mondiale de lutte contre le sida, 2021-2026: Mettre fin aux inégalités. Mettre fin au sida*.

<sup>8</sup> PAM. 2008. *Plan stratégique du PAM pour 2008-2013*. PAM. 2014. *Plan stratégique du PAM (2014-2017)*; PAM. 2017. *Plan stratégique du PAM (2017-2021)*; PAM. 2022. *Plan stratégique du PAM (2022-2025)*.

matière d'alimentation et de nutrition par les pouvoirs publics, en tant qu'élément essentiel des plans nationaux de lutte contre le VIH et le sida.

10. La politique en matière de nutrition de 2017 a été élaborée pour donner suite aux recommandations formulées à l'issue de l'évaluation menée en 2015 de la politique précédente, qui avait été approuvée en 2012, et dans le contexte du Plan stratégique du PAM pour 2017-2021, dont l'un des cinq objectifs stratégiques consistait à "améliorer la nutrition". Le recours à des solutions fondées sur certains produits a été abandonné pour se concentrer globalement sur toutes les formes de malnutrition et sur des approches multisectorielles, visant notamment à améliorer l'intégration de la problématique femmes-hommes. En outre, l'accent a été mis sur la fourniture d'un appui aux gouvernements, pour les aider à élaborer et mettre en œuvre des politiques et des plans nationaux visant à mettre fin à la malnutrition et à définir une stratégie destinée à améliorer la disponibilité, l'accessibilité et la demande d'aliments sûrs et nutritifs.

## **Constatations issues de l'évaluation**

### **Dans quelle mesure la politique en matière de lutte contre le VIH et le sida est-elle pertinente et efficace?**

#### ***La politique en matière de lutte contre le VIH et le sida a perdu de sa pertinence***

11. La politique du PAM de 2010 en matière de lutte contre le VIH et le sida était pertinente au moment de sa rédaction. Elle prenait en considération les données factuelles disponibles à l'époque concernant les liens entre le VIH/sida, la nutrition, la sécurité alimentaire et la protection sociale et était conforme aux mandats du PAM. Elle était en phase avec le Plan stratégique du PAM du moment, mais les références au VIH/sida dans les plans stratégiques suivants sont devenues moins fréquentes, et la politique a perdu de sa pertinence au cours des 12 dernières années.
12. La répartition des tâches entre les organismes coparrainant d'ONUSIDA a pris successivement différentes formes. En 2010, le PAM assumait deux principaux rôles: intégrer l'alimentation et la nutrition dans la lutte contre le VIH et le sida; et s'occuper du VIH/sida dans les situations d'urgence humanitaire, conjointement avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR).
13. La faisabilité et l'applicabilité de la politique en matière de lutte contre le VIH et le sida ont été tributaires de divers facteurs: la détermination et la motivation des membres du personnel et des responsables de haut niveau, les directives, la propension des gouvernements à collaborer avec le PAM en tant que partenaire dans le cadre des programmes axés sur le VIH/sida, la bonne volonté des bureaux du PAM et les fonds disponibles.
14. Depuis que la politique a été approuvée, les stratégies mondiales, régionales et nationales relatives au VIH/sida ont évolué. Les approches spécifiques ont été délaissées au profit d'approches tenant davantage compte du VIH/sida ou plus intégrées. Tous les partenaires de financement interrogés ont indiqué qu'un cadre clair était indispensable pour aider les bureaux de pays à intégrer le VIH/sida dans les programmes. Cela serait particulièrement utile dans le contexte de financement actuel. Les parties prenantes ont fréquemment imputé l'attention insuffisante accordée au VIH/sida au manque de fonds et de ressources humaines.
15. Les parties prenantes se sont déclarées satisfaites du soutien technique apporté à tous les niveaux du PAM. Le rôle joué par le PAM, qui codirige deux équipes spéciales interinstitutions travaillant sur la question du VIH/sida dans le cadre de la protection sociale et dans les situations d'urgence humanitaire, a permis dans une large mesure d'attirer davantage l'attention sur ces deux questions à l'échelle mondiale. Les résultats obtenus sont

particulièrement notables, compte tenu de la lourdeur administrative afférente au rôle d'organisme coparrainant d'ONUSIDA et de l'engagement institutionnel limité manifesté à l'égard de la lutte contre le VIH/sida.

16. Les parties prenantes externes ont salué la qualité de l'appui et des conseils techniques fournis par les membres du personnel du PAM chargés des questions relatives au VIH/sida à tous les niveaux. La collaboration entre le PAM, ONUSIDA, le HCR et l'Organisation internationale du Travail est apparemment efficace, en particulier aux niveaux régional et mondial. Le rôle joué par le PAM, qui codirige les équipes spéciales interinstitutions, a permis d'obtenir plusieurs produits de haut niveau, notamment: la mise en place d'une protection sociale tenant compte du VIH/sida dans les pays d'Afrique orientale et australe concernés par l'initiative axée sur l'accélération de la riposte, la publication d'une note d'information conjointe par le HCR et le PAM en 2019 sur le VIH/sida dans les contextes d'urgence humanitaire, et l'élaboration de directives sur la prise en compte du VIH/sida dans les situations d'urgence humanitaire. Récemment, le PAM a organisé pour les deux équipes spéciales interinstitutions des ateliers réunissant les parties prenantes et publié ensuite des rapports destinés à influencer sur l'élaboration d'une nouvelle stratégie mondiale de lutte contre le sida; il a également défini de nouveaux domaines de résultats et tenu une manifestation parallèle de haut niveau en marge de la réunion de haut niveau des Nations Unies sur le sida tenue en 2021.
17. La politique en matière de lutte contre le VIH et le sida ne comprend aucun cadre de résultats solide qui permettrait de mesurer les progrès accomplis, mais contient une liste de produits essentiels à obtenir et 12 indicateurs clés. Ces derniers avaient été révisés dans le Cadre de résultats stratégiques pour 2014-2017 et présentés dans le guide de suivi et d'évaluation de 2014 sous la forme de quatre indicateurs institutionnels et de quatre indicateurs facultatifs. Selon un rapport de la Division de la nutrition du PAM<sup>9</sup>, en 2020, seuls six bureaux de pays sur 23 menant des activités spécifiquement axées sur le VIH et la tuberculose ont communiqué des informations relatives à au moins un indicateur d'effet direct institutionnel concernant le VIH ou la tuberculose dans leur rapport annuel, à savoir: la Guinée, Madagascar, le Myanmar, la Somalie, le Soudan du Sud et le Tchad. Environ 70 pour cent des bureaux de pays qui ont mis en œuvre des activités portant spécifiquement sur le VIH et la tuberculose ne disposaient pas d'indicateurs d'effet direct institutionnels dans le cadre logique de suivi et d'évaluation approuvé. Les bureaux du PAM en Haïti et au Cameroun ont communiqué des informations sur leurs indicateurs relatifs au VIH et à la tuberculose dans la partie explicative de leurs rapports annuels et non dans les parties consacrées aux produits et aux effets directs.

### **Dans quelle mesure la politique en matière de nutrition est-elle pertinente et efficace?**

#### ***La politique en matière de nutrition reste pertinente***

18. La politique en matière de nutrition était pertinente au moment de sa publication. Elle respectait la plupart des normes de qualité, mais son applicabilité a été compromise faute d'outils et d'un renforcement des capacités suffisants pour une mise en œuvre en dehors de la Division de la nutrition. Toutefois, il est des cas dans lesquels la politique a indéniablement poussé à l'action au niveau tant mondial que national.
19. La politique en matière de nutrition prenait en compte la transition d'une action consistant à sauver des vies à des activités visant à sauver des vies et à changer la vie, et fixait des priorités concernant la prévention du retard de croissance et la mise en place de capacités et de systèmes renforcés à l'échelle nationale, en collaboration avec les gouvernements. Cette démarche était conforme aux priorités qui étaient celles de la communauté internationale en 2017. Celles-ci avaient été réorientées vers la malnutrition sous toutes ses

---

<sup>9</sup> PAM. 2021. *HIV/TB in Numbers and Beyond*.

formes et les actions conduites par les pays et replaçaient au premier plan la prévention et le traitement de l'émaciation. La politique en matière de nutrition concordait aussi parfaitement avec le corpus de données disponibles concernant les stratégies de traitement de la malnutrition aiguë modérée, qui soulignaient la nécessité d'intensifier les activités destinées à sauver des vies, et les stratégies de prévention de la malnutrition aiguë modérée qui prévoyaient la fourniture de micronutriments, la mise en avant de la nutrition maternelle et l'amélioration de l'alimentation complémentaire destinée aux jeunes enfants, notamment la supplémentation dans des contextes marqués par l'insécurité alimentaire.

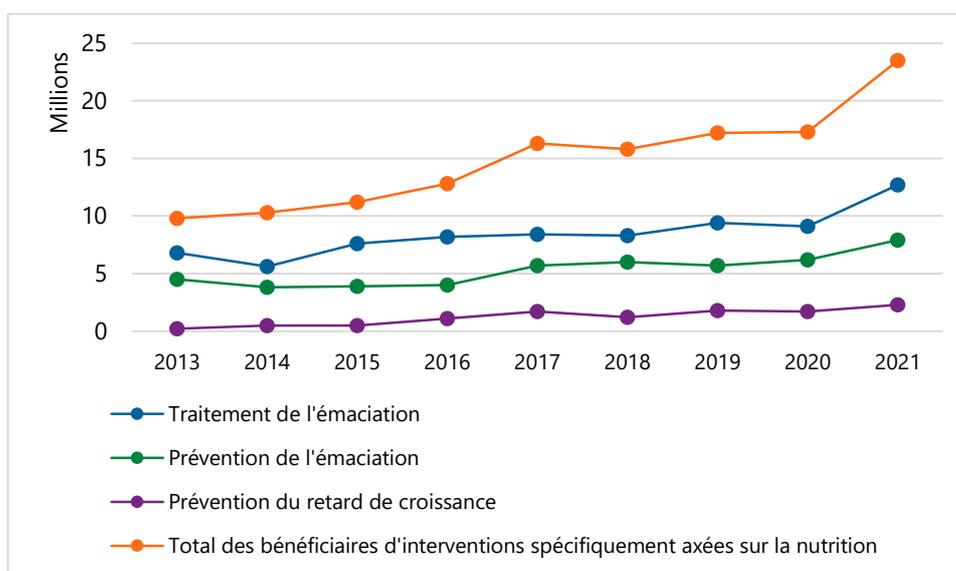
20. La politique en matière de nutrition reste aujourd'hui en grande partie pertinente, même si l'importance accordée à certaines de ses principales composantes a quelque peu évolué au niveau mondial.
21. D'après les données factuelles dont on dispose, il semblerait que la place de premier plan accordée au traitement de l'émaciation et à la prévention du retard de croissance dans la politique en matière de nutrition soit désormais excessive, compte tenu du travail que mène actuellement le PAM et des diverses stratégies de prévention de la malnutrition dans un contexte où celle-ci est de plus en plus prise en compte de manière globale.
22. Le travail qu'effectue le PAM pour lutter contre les carences en micronutriments a été minimisé dans la politique, bien que le PAM ait renforcé le rôle de premier plan qu'il assume avec succès pour ce qui est de l'enrichissement des aliments de base dans de nombreux pays, ainsi que ses stratégies en matière de mise au point de produits alimentaires nutritifs spécialisés et de distribution d'aliments enrichis. Toutes ces questions sont prises en compte dans la politique, mais il semble qu'elles occupent désormais une plus grande place dans le portefeuille d'activités du PAM, s'agissant en particulier du développement des capacités des gouvernements et des partenaires.
23. Le contexte opérationnel a considérablement évolué depuis 2017, marqué par la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) et la multiplication des conflits, auxquelles s'ajoutent les changements climatiques, et il est apparu que les situations d'urgence deviennent permanentes, que leurs implications dépassent les frontières et que les personnes et les communautés les plus vulnérables sont les plus durement touchées. Le rôle que joue le PAM en tant que responsable de l'action humanitaire dans le domaine de la nutrition est donc de plus en plus pertinent.
24. La politique en matière de nutrition concorde dans une large mesure avec le Plan stratégique du PAM pour 2022-2025; il est toutefois nécessaire de mettre à exécution et de prendre en main le projet d'intégration de la nutrition partout au PAM. Une stratégie en matière de nutrition est en cours d'élaboration, ce qui offre l'occasion de définir une approche claire de l'intégration de la nutrition devant permettre au PAM de tenir les engagements qu'il a pris dans son Plan stratégique.

***L'accent est davantage mis sur les interventions spécifiquement axées sur la nutrition***

25. Les interventions spécifiquement axées sur la nutrition aux fins du traitement et de la prévention de la malnutrition aiguë modérée, du retard de croissance et des carences en micronutriments ont largement contribué à répondre aux besoins nutritionnels urgents des populations touchées, et la qualité de l'assistance alimentaire apportée par le PAM s'est améliorée depuis 2017 grâce à l'utilisation accrue d'aliments nutritifs spécialisés et d'aliments enrichis. Le PAM s'est efforcé de mettre en œuvre des interventions spécifiquement axées sur la nutrition dans le cadre des programmes d'assistance sociale à dimension nutritionnelle existants.
26. Dans une large mesure, les interventions spécifiquement axées sur la nutrition appuyées par le PAM ont permis de répondre aux besoins nutritionnels des bénéficiaires ciblés parmi les populations touchées. Certaines réserves s'imposent, concernant notamment l'ampleur

des interventions dans certains pays et les problèmes liés à la chaîne d'approvisionnement et au financement (examinés plus loin aux paragraphes 34 à 37), mais la tendance générale depuis 2013 a été à l'accroissement d'année en année du nombre de bénéficiaires des programmes spécifiquement axés sur la nutrition, y compris pour ce qui est des activités de prévention de l'émaciation, pour lesquelles une augmentation considérable du nombre de programmes et des allocations de ressources a été observée depuis 2016 (voir la figure 3). Toutefois, même si dans l'ensemble les objectifs de performance du traitement de la malnutrition aiguë modérée ont été atteints, des difficultés liées à la couverture de ce traitement persistent.

**Figure 3: Bénéficiaires directs des interventions spécifiquement axées sur la nutrition, par type d'activité et par année**



Source: "Rapport annuel sur les résultats de 2021" (WFP/EB.A/2022/4-A/Rev.1).

27. Il est plus difficile de comprendre dans quelle mesure les programmes du PAM axés spécifiquement sur la nutrition ou à dimension nutritionnelle ont amélioré l'accès à une alimentation saine, en raison des difficultés rencontrées pour recueillir et interpréter les données de suivi. Des modèles créatifs d'interventions à dimension nutritionnelle adaptées au contexte voient le jour dans le cadre des programmes portant sur l'assistance alimentaire pour la création d'actifs, la résilience, la protection sociale, les transferts de type monétaire et les activités d'alimentation scolaire. Cependant, en raison de la lenteur de la mise en place de systèmes permettant un suivi et une analyse des données rigoureux, les données factuelles sur les résultats de ces interventions sont difficiles à obtenir.
28. Les activités à dimension nutritionnelle mises en œuvre dans le cadre d'interventions appuyées par le PAM ont pris énormément d'ampleur depuis 2017: en 2021, 69 pays ont communiqué des données sur ces activités alors qu'aucun ne l'avait fait en 2017. En 2021, 75 pour cent des activités dont il a été rendu compte dans la catégorie de l'alimentation scolaire, 75 pour cent de celles relevant de la catégorie des transferts de ressources non assortis de conditions, 69 pour cent des interventions relatives à la création d'actifs et aux moyens d'existence et 82 pour cent des activités dans la catégorie de l'appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants comprenaient un objectif nutritionnel.
29. Le PAM a de plus en plus recours aux transferts monétaires et aux bons pour s'assurer que les populations sont à même de satisfaire leurs besoins essentiels. En 2021, il a transféré 2,3 milliards de dollars sous forme d'aide en espèces et de bons pour aider 42 millions de

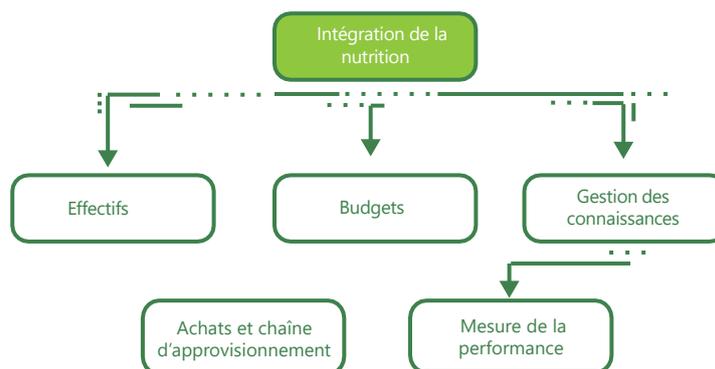
bénéficiaires dans 69 pays, ce qui représente une augmentation de 10 pour cent par rapport à 2020. En 2021 toujours, il a distribué 39,3 millions de dollars sous forme d'espèces, de bons-produits et de bons-valeur dans le cadre de ses interventions nutritionnelles. Ce montant ne représente encore qu'une part relativement faible du total des espèces et des bons distribués, ce qui montre qu'il est possible de promouvoir davantage les objectifs nutritionnels du PAM, même si l'utilisation des transferts monétaires et des bons peut accentuer la complexité de la programmation et que les bureaux de pays peuvent rencontrer des difficultés pour les gérer. Il faut procéder à une analyse du contexte et à des évaluations des besoins rigoureuses (comme les évaluations au titre de l'outil "Comblent le déficit en nutriments") et disposer des compétences techniques nécessaires pour concevoir et mettre en œuvre des stratégies efficaces.

***L'alimentation scolaire est un point de départ important pour engager des interventions nutritionnelles***

30. Depuis longtemps, le PAM est conscient que l'alimentation scolaire est un point de départ important pour engager des interventions nutritionnelles, car elle soulage la faim immédiate et améliore l'état nutritionnel des enfants, en particulier lorsque l'alimentation est enrichie et s'accompagne de déparasitages. Plus récemment, l'alimentation scolaire a été présentée comme un point de départ pour établir un lien entre l'agriculture locale, les systèmes alimentaires et les interventions nutritionnelles (par l'intermédiaire de l'alimentation scolaire utilisant la production locale) et pour lutter contre le double fardeau de la malnutrition. Malgré l'intérêt croissant suscité par des modèles d'alimentation scolaire utilisant la production locale, le renforcement des capacités des petits exploitants, des associations d'agriculteurs, des groupes de productrices et des systèmes alimentaires locaux situés près des écoles n'a pas encore reçu toute l'attention voulue. On ne s'est pas suffisamment employé à renforcer la dimension nutritionnelle de ces systèmes, à prêter attention aux questions de sécurité sanitaire des aliments et à concevoir des stratégies conjointes de renforcement des capacités à long terme, en faisant participer d'autres parties prenantes dans le domaine de l'agriculture et de la sécurité alimentaire. L'alimentation scolaire a également été présentée comme un point de départ pour des activités de protection sociale, qui permettraient de faire progresser des actions à dimension nutritionnelle et de renforcer les capacités. La stratégie en matière d'alimentation scolaire lancée récemment par le PAM définit un ensemble plus large et plus intégré d'interventions en faveur de la santé et de la nutrition à l'école qui, grâce à un travail effectué en partenariat et dans divers secteurs, aideront à orienter les programmes de manière à résoudre nombre des problèmes examinés plus haut.

**Dans quelle mesure le PAM est-il capable d'intégrer la nutrition dans tous ses programmes et fonctions?**

31. Les connaissances et les compétences nécessaires pour intégrer la nutrition dans les programmes s'améliorent, mais la capacité d'intégrer la nutrition dans les systèmes du PAM, tels que ceux relatifs à la mesure de la performance, aux chaînes d'approvisionnement, aux partenariats et aux activités de plaidoyer, progresse moins vite.

**Figure 4: Intégration de la nutrition dans les programmes et les fonctions du PAM**

32. La prise en compte de la nutrition est un concept auquel le PAM pense depuis 2004, mais les progrès accomplis dans ce sens sont très lents. La définition de "l'intégration de la nutrition" n'est pas encore très claire pour le PAM. Le Plan stratégique pour 2022-2025 définit l'intégration de la nutrition comme étant une approche transversale qui exige que la nutrition fasse partie intégrante de l'analyse et de la planification pour tous les éléments entrant dans chaque système, comme la conception et l'exécution, les capacités et les effectifs, la gouvernance, les systèmes d'information, la technologie et la finance, ce qui dépasse largement les "programmes à dimension nutritionnelle".

### **Le PAM a-t-il bien optimisé les facteurs favorables qui ont contribué à améliorer la nutrition et la sécurité alimentaire?**

#### ***Les niveaux des capacités varient dans l'ensemble du PAM***

33. Il existe au Siège une équipe chargée de la nutrition nombreuse, spécialisée et compétente, mais sa capacité d'action est parfois limitée du fait des lacunes observées dans l'ensemble du personnel. L'élargissement de la portée des travaux en matière de nutrition n'est pas encore accompagné des compétences appropriées au niveau national et, dans une moindre mesure, au niveau régional. Des efforts ont été entrepris, notamment une planification stratégique des effectifs, mais il est indispensable d'adopter des stratégies d'apprentissage et de renforcement des compétences plus efficaces pour combler ces lacunes. Une équipe beaucoup plus réduite appuie l'action du PAM face au VIH, et les référents dans ce domaine au niveau national, lorsqu'il en existe, assument fréquemment un double rôle.

#### ***Les problèmes de financement portent préjudice à la programmation à long terme***

34. Un certain nombre de donateurs du PAM parmi les plus importants considèrent encore que son principal mandat consiste uniquement à sauver des vies, ce qui compromet l'efficacité de la programmation lorsque celle-ci doit s'inscrire dans une perspective à long terme. Alors que le financement des programmes spécifiquement axés sur la nutrition a augmenté depuis 2016, le financement et la mise en œuvre des programmes à dimension nutritionnelle, qui s'inscrivent dans le plus long terme, ont pâti du manque de fonds disponibles. Cependant, plusieurs bureaux de pays ont adopté avec succès des approches stratégiques pour financer des programmes novateurs à dimension nutritionnelle.

35. On a pu relever plusieurs exemples de bureaux de pays en mesure d'utiliser un financement souple, d'un montant relativement limité, pour solliciter un appui en faveur de programmes à plus long terme en matière de nutrition et de VIH/sida au niveau mondial, mais les personnes interrogées ont déclaré que le PAM n'avait pas suffisamment mené une action de sensibilisation efficace pour promouvoir ses activités visant à changer la vie. Cela s'explique en partie par la nécessité de présenter des données prouvant l'efficacité des programmes à dimension nutritionnelle, ce qui est perçu comme étant coûteux au sein du PAM et par un grand nombre de ses sympathisants. Par ailleurs, les initiatives visant à mettre en évidence de manière claire et cohérente l'importance de ces approches ont connu à ce jour un succès limité. Une action de sensibilisation a été menée à la faveur du groupe des Amis de la nutrition au PAM, formé par plusieurs membres du Conseil d'administration, et il a été possible de mobiliser dans une certaine mesure un financement à long terme pour des programmes nutritionnels novateurs.
36. Il ressort de l'évaluation qu'un volume considérable de données sont produites au sein du PAM, en particulier des données factuelles provenant des évaluations des déficits en nutriments et des travaux de recherche. Il arrive que ces données soient utilisées de manière stratégique pour éclairer la conception et la formulation des politiques nationales en matière de nutrition et pour aider des gouvernements, le PAM lui-même et d'autres acteurs non gouvernementaux à hiérarchiser et à concevoir des interventions axées spécifiquement sur la nutrition, à dimension nutritionnelle et relatives au VIH/sida, dans de nombreux contextes, y compris dans des pays allant du Pakistan à la Tunisie et au Ghana. Des données factuelles provenant de travaux de recherche publiés ont été également utilisées de manière stratégique au niveau mondial pour défendre les principales priorités en matière de nutrition, comme l'enrichissement des aliments et la prise en compte des conséquences de la pandémie de COVID-19 sur la nutrition.
37. Même si un volume considérable de connaissances et de données factuelles sur la nutrition (et dans une moindre mesure sur le VIH) a été généré au sein du PAM et que ces données ont parfois été utilisées avec succès pour appuyer les politiques et les programmes dans de nombreux contextes, la gestion des connaissances sur la nutrition et le VIH n'a pas été pleinement exploitée.

**Dans quelle mesure les partenariats du PAM ont-ils été porteurs de transformations en contribuant à améliorer les résultats en matière de nutrition et à faire évoluer les systèmes?**

***Le travail du PAM en partenariat renforce son efficacité***

38. Les programmes en matière de nutrition et de VIH/sida démontrent amplement que le travail en partenariat renforce l'efficacité du PAM et offre la possibilité de contribuer à améliorer les résultats, à faire évoluer les systèmes et à assurer la pérennité.
39. Chaque fois que le PAM a consacré du temps et attaché de l'importance aux partenariats en faveur de la nutrition, des résultats appréciables ont été obtenus. Dans le cadre de tous les partenariats du PAM, il est possible de s'engager davantage afin d'optimiser les résultats potentiels. Aux niveaux mondial, régional et national, le PAM s'appuie sur des partenariats solides pour l'ensemble de ses activités nutritionnelles, et la qualité de ces partenariats est fondamentale pour obtenir des résultats et des changements durables dans ce domaine. L'évaluation a permis de mettre en évidence des travaux importants menés en partenariat au niveau des bureaux régionaux, notamment des contributions à un programme conjoint des Nations Unies sur la nutrition et la sécurité alimentaire en Afrique australe, un financement régional assuré par le Luxembourg en vue de renforcer les capacités du Bureau régional du PAM pour l'Afrique de l'Ouest en matière de nutrition et un programme régional financé par l'Union européenne dans le Sahel central.

40. L'évaluation a permis de mettre en évidence plusieurs exemples dans lesquels les bureaux de pays ont mis l'accent sur le caractère potentiellement porteur de transformations des partenariats noués avec les gouvernements, grâce aux travaux entrepris dans des secteurs spécifiques liés à la nutrition ou bien en raison de l'approche globale et plus stratégique adoptée pour déterminer les atouts particuliers du PAM et sa contribution aux programmes.

**Dans quelle mesure le PAM a-t-il adopté une approche fondée sur l'égalité femmes-hommes, l'équité et l'inclusion pour ses activités nutritionnelles, y compris celles en lien avec le VIH, dans des contextes d'aide humanitaire, de développement et de consolidation de la paix?**

***La prise en compte de l'égalité femmes-hommes et de l'inclusion dans les programmes est limitée***

41. Dans l'ensemble, l'équipe d'évaluation a relevé peu d'éléments permettant d'établir que les questions d'égalité femmes-hommes et d'inclusion mises en évidence dans les analyses ont été prises en compte lors de la conception et de la mise en œuvre des programmes. D'après les principales conclusions de l'évaluation de la politique en matière de problématique femmes-hommes réalisée en 2020, "Le PAM laisse échapper des occasions d'enraciner la conception et l'élaboration des programmes dans une analyse contextuelle approfondie des besoins et des intérêts des femmes, des hommes, des filles et des garçons et des voies à suivre pour atteindre les quatre objectifs de la politique. En conséquence, les bureaux de pays peinent souvent à traduire les concepts ayant trait à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes en actions concrètes adaptées aux effets directs stratégiques de leur [plan stratégique de pays]."
42. Il ressort des questions courantes découlant des autres données factuelles issues des évaluations disponibles au moment de l'évaluation que: l'attention a été essentiellement portée sur la parité des sexes et a été inégale selon les programmes; une analyse de la problématique femmes-hommes est indispensable pour mieux comprendre les questions sous-tendant l'insécurité alimentaire et la malnutrition et pour étayer une approche visant à transformer les relations entre les femmes et les hommes; et les facteurs défavorables les plus courants sont l'insuffisance des capacités des bureaux de pays, le manque de budgets consacrés à la prise en compte des questions relatives aux disparités entre les sexes qui ont été recensées, et la faiblesse des chaînes de responsabilité.
43. La majorité des plans stratégiques de pays établis pour les pays examinés par l'équipe d'évaluation peuvent être qualifiés de plans tenant compte de la problématique femmes-hommes et de l'inclusion. Les capacités des bureaux de pays sont souvent limitées, une seule personne qui assume plusieurs rôles de référent étant souvent responsable de la problématique femmes-hommes, de la protection et du VIH. Certains éléments laissent à penser qu'une analyse de la problématique femmes-hommes est entreprise, mais il est loin d'être avéré que cette analyse est utilisée pour éclairer la programmation, et peu de données factuelles issues du suivi, autres que les données ventilées, sont disponibles.
44. S'agissant de l'inclusion, certaines données ventilées par âge sont recueillies, mais elles sont généralement relatives à des programmes spécifiques. Le handicap a parfois été mentionné, mais peu d'éléments attestent que les programmes comprennent des analyses spécifiques ou intègrent les questions liées au handicap. D'autres questions relatives à l'inclusion (concernant notamment les migrants et les personnes déplacées à l'intérieur de leur pays) sont mentionnées dans l'analyse contextuelle des plans stratégiques de pays, mais les effets directs stratégiques, les produits escomptés ou les activités essentielles en tiennent rarement compte.

## Conclusions

45. Les conclusions suivantes permettent d'évaluer dans l'ensemble les capacités et l'état de préparation du PAM aux fins de la mise en œuvre des composantes de son nouveau Plan stratégique relatives à la nutrition et au VIH.

**CONCLUSION 1. La question du VIH est particulièrement importante pour le PAM qui, au titre de son mandat, doit venir en aide aux populations les plus vulnérables et ne laisser personne de côté. Du fait de l'évolution importante de la situation concernant le VIH, sur le plan tant technique que financier, observée au cours des 12 dernières années, la politique de 2010 en matière de lutte contre le VIH et le sida n'est plus pertinente. Par ailleurs, l'absence de stratégie permettant de gérer la baisse des financements et la dépendance excessive à l'égard d'une seule source de financement sont susceptibles de nuire à la réputation du PAM.**

46. Le PAM a entrepris un travail de grande qualité en aidant les gouvernements à inclure les questions de nutrition et de sécurité alimentaire dans leurs programmes relatifs au VIH et à prendre en compte le VIH dans leurs programmes de nutrition, ainsi qu'en leur apportant son appui pour ce qui a trait aux activités concernant la protection sociale, la chaîne d'approvisionnement et la logistique tenant compte du VIH menées dans des situations d'urgence. Le mandat du PAM, qui est fondé sur son rôle de chef de file et sur sa réputation d'être capable de mener sa tâche à bien, lui sert de guide et lui donne les moyens d'effectuer ce travail.
47. L'absence de stratégie permettant de gérer les risques liés à la baisse du financement et à une dépendance excessive à l'égard d'un seul bailleur de fonds, à savoir ONUSIDA, rend les programmes actuels du PAM en matière de VIH extrêmement vulnérables et risque de nuire à sa réputation. L'insécurité alimentaire peut ralentir les progrès réalisés vis-à-vis des cibles fixées dans le cadre de la riposte à la pandémie de COVID-19, et une aggravation de la situation concernant le VIH pourrait entraver les progrès accomplis vis-à-vis des cibles en matière de nutrition dans les pays où la prévalence du VIH est élevée.
48. Plus concrètement, les activités visant à faire valoir que les programmes tenant compte du VIH sont un élément essentiel de l'action à mener pour "ne laisser personne de côté" n'ont guère retenu l'attention. Ces activités sont fondamentales pour faciliter l'adoption d'une approche stratégique vis-à-vis du VIH dans l'ensemble des plateformes du PAM concernées. Pour commencer, pour mieux défendre les approches tenant compte du VIH, il faut adopter une méthode plus systématique pour assurer le suivi des progrès réalisés dans le cadre des programmes existants. L'importance accordée actuellement au nombre de bénéficiaires n'a pas été suffisamment étayée par des données qualitatives sur les effets des initiatives axées sur le renforcement des capacités et la protection sociale.

**CONCLUSION 2: La politique en matière de nutrition était conforme aux priorités mondiales et aux données factuelles disponibles au moment de son élaboration. Toutefois, elle n'englobe pas la conception de l'intégration de la nutrition telle qu'elle est présentée dans le nouveau Plan stratégique pour 2022-2025 et, pour en garantir la mise en œuvre, il est nécessaire de donner une définition rigoureuse de l'"intégration de la nutrition". Par ailleurs, il existe une certaine contradiction entre le fait que la politique doit être suffisamment générale pour englober l'ensemble des activités du PAM en matière de nutrition et la nécessité de centrer suffisamment l'action pour attirer des investissements et garantir la disponibilité de compétences spécialisées.**

49. Le PAM a prouvé qu'il a la capacité d'adapter ses programmes, de tirer parti des atouts particuliers qui sont les siens et, dans certains cas, d'être novateur pour faire face à l'évolution des priorités en matière de nutrition, tout en restant pertinent. Compte tenu de l'élargissement de la portée des activités dans le domaine de la nutrition, et des pénuries de

ressources, il devient de plus en plus urgent de définir clairement les domaines dans lesquels le PAM possède un avantage relatif, eu égard au positionnement des autres organismes.

50. Parmi les principales préoccupations du PAM en matière de nutrition figure l'importance accordée à la poursuite de son action visant à sauver des vies dans des contextes humanitaires, qui est sa principale mission non négociable et englobe le traitement de la malnutrition aiguë modérée conformément aux directives telles qu'elles évoluent au fil du temps et la prévention de toutes les formes de malnutrition, y compris en améliorant la qualité nutritionnelle de l'assistance alimentaire générale et de l'assistance alimentaire pour la création d'actifs. La qualité nutritionnelle de l'assistance alimentaire s'est améliorée, parallèlement à l'utilisation de diverses modalités de transfert qui garantissent l'obtention de résultats sur le plan nutritionnel grâce à des interventions axées sur la protection sociale, les moyens d'existence et les soins de santé primaire. Il reste des défis à relever et des lacunes à combler, s'agissant de renforcer l'importance accordée par le PAM à l'accessibilité et à la disponibilité d'aliments nutritifs, sûrs, sains et abordables, et d'instaurer des plateformes de distribution ayant un caractère plus prévisionnel, qui soient compatibles avec la résilience nutritionnelle, la prévisibilité et les systèmes de financement fondés sur des prévisions aux fins d'une assistance anticipée.
51. Par ailleurs, ont été davantage mis en avant de manière effective des domaines tels que la fourniture d'un soutien technique pour transposer à plus grande échelle les initiatives axées sur l'enrichissement des aliments, les activités entreprises au carrefour des interventions d'urgence et du développement en vue de protéger la nutrition, notamment en plaidant en faveur d'une protection sociale à dimension nutritionnelle, et l'appui aux systèmes alimentaires qui améliorent la nutrition, ce qui est particulièrement important lorsque l'analyse contextuelle des causes de la malnutrition le justifie.
52. Le PAM a été novateur, réactif et rapide pour ce qui est de prévenir toutes les formes de malnutrition et de promouvoir une alimentation saine, mais des progrès considérables peuvent encore être faits pour élargir la portée et la couverture des activités dans les domaines suivants: programmes d'alimentation scolaire et d'assistance alimentaire à dimension nutritionnelle; programmes améliorant la dimension nutritionnelle des dispositifs nationaux de protection sociale, qui pourraient contribuer à la prévention de la malnutrition; programmes qui ont une incidence sur l'adoption d'une alimentation saine, y compris en luttant contre le surpoids et l'obésité, moyennant notamment la production de données factuelles et la sensibilisation; et mise en œuvre de stratégies visant à faire évoluer les comportements qui repèrent les facteurs influant sur ces derniers, eu égard en particulier à la disponibilité et à l'accessibilité sur le plan financier des diverses options en matière d'alimentation tout au long des filières.

**CONCLUSION 3. En ce qui concerne les résultats obtenus par le PAM, l'efficacité repose dans une large mesure sur sa réactivité, ses innovations dans certains domaines clés et son excellente réputation, en particulier pour ce qui est des opérations d'urgence et des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement.**

53. Les investissements consentis en faveur de la production de données probantes propres à chaque contexte ont favorisé les activités de plaidoyer et permis d'améliorer les stratégies de programmation au niveau des bureaux de pays, mais ils ont été utilisés avec une efficacité moindre en ce qui concerne l'action de sensibilisation menée au niveau mondial, une grande partie de l'excellent travail accompli par le PAM n'étant toujours pas suffisamment mise en évidence.

54. Le PAM affecte des ressources limitées aux investissements en faveur des évaluations des besoins axées sur les personnes, y compris les analyses de la problématique femmes-hommes et de l'inclusion visant à s'assurer que les approches adoptées sont mieux adaptées aux communautés. Les investissements consacrés à la conception de programmes adaptés au contexte, qui mettent clairement l'accent sur l'égalité femmes-hommes, l'équité et l'inclusion, sont insuffisants.
55. Le PAM recueille de nombreuses données, mais il n'est pas encore un organisme axé sur les données. Il est admis qu'il faut prêter davantage attention au suivi, notamment en s'efforçant de combler les lacunes observées au niveau des indicateurs existants, en particulier les indicateurs qualitatifs, en améliorant la faisabilité, théorique et pratique, de la collecte de données de bonne qualité au regard des indicateurs fondamentaux, et en augmentant les ressources consacrées à l'utilisation et à une interprétation recevable des données à l'appui des programmes.
56. Des difficultés plus complexes doivent être surmontées au niveau stratégique, où des décisions concernant l'engagement pris par le PAM en faveur des programmes et l'ajustement de sa structure organisationnelle doivent encore être prises. Il sera difficile de surmonter ces difficultés en raison des problèmes liés à la nécessité d'assurer la complémentarité et de mener des activités à grande échelle avec des ressources sur le terrain qui sont relativement limitées et sont mises à rude épreuve du fait des demandes des donateurs et des exigences bureaucratiques.

**CONCLUSION 4: L'engagement en faveur de l'intégration de la nutrition inscrit dans le nouveau Plan stratégique pour 2022-2025 n'est pas encore accompagné de l'architecture institutionnelle indispensable à sa mise en œuvre complète. Le PAM a accompli des progrès en mettant en place des effectifs chargés de la nutrition en nombre suffisant et dotés des compétences nécessaires, en particulier au cours des cinq dernières années, mais tous les décideurs ne comprennent pas combien il importe de tenir compte dans les opérations du PAM des résultats obtenus sur le plan nutritionnel.**

57. Les donateurs, les gouvernements, les institutions internationales et les partenaires locaux considèrent encore que le PAM est un organisme axé sur l'alimentation. On a commencé toutefois à cesser de se concentrer essentiellement sur la quantité de produits alimentaires (calories) pour prêter une plus grande attention à la qualité (nutriments). Cependant, ces progrès ont été entravés par l'insuffisance des financements, les ruptures d'approvisionnement liées à la pandémie de COVID-19 et l'absence d'indicateurs dans le Cadre de résultats institutionnels permettant d'apprécier la qualité de l'assortiment alimentaire.
58. L'intégration de la nutrition rencontre des difficultés d'origine tant intérieure qu'extérieure. Les problèmes internes, qui sont relativement faciles à détecter, sont notamment les suivants: des défaillances dans la capacité interne d'intégrer la nutrition, l'absence de directives concrètes pour mettre en pratique l'intégration de la nutrition dans les programmes et les opérations, et la nécessité de susciter l'adhésion générale en interne afin que le PAM devienne un organisme axé sur la nutrition. Les problèmes externes, qui peuvent être plus difficiles à surmonter, concernent notamment les démarches suivantes: obtenir et affecter des fonds aux programmes nutritionnels, faire en sorte que les nouvelles priorités en matière de nutrition ne se limitent pas à des objectifs en lien avec la faim, œuvrer pour que les gouvernements aient à rendre compte de l'action menée et accroissent les investissements publics, et assurer la complémentarité entre les entités des Nations Unies pour ce qui est d'accélérer l'intégration de la nutrition dans les mesures prises pour atteindre les cibles associées aux ODD.

59. Le personnel de la Division de la nutrition au Siège et au niveau régional est expérimenté et compétent, et il œuvre de plus en plus dans le milieu de la nutrition à l'échelle internationale. Cependant, les compétences dont il dispose sont souvent insuffisantes pour travailler dans les domaines de la planification stratégique, de l'établissement de partenariats, de l'action de sensibilisation et de la collaboration avec les gouvernements.

**Conclusion 5: Dans ses programmes relatifs au VIH et à la nutrition, le PAM a donné la priorité au renforcement de ses partenariats avec d'autres entités des Nations Unies, des gouvernements, des organisations non gouvernementales, le secteur privé et les milieux universitaires. De multiples liens ont ainsi été établis, ce qui a permis d'obtenir des résultats satisfaisants. Cependant, dans tous les types de partenariat, l'insuffisance des investissements à long terme compromet la capacité de maintenir et d'améliorer la collaboration, ainsi que les approches complémentaires et concertées retenues en matière de mise en œuvre, de sensibilisation et de mobilisation de fonds.**

60. Le PAM a apporté d'importantes contributions aux travaux de recherche menés en collaboration avec des partenaires universitaires, aux analyses, telles que les évaluations des carences en nutriments, et aux instances de coordination telles que le Plan d'action mondial de 2019 contre l'émaciation des enfants, le module mondial de la nutrition et le mouvement SUN. Toutes ces contributions ont été apportées dans le cadre du travail mené par le PAM au niveau des pays; des accords de coopération Sud-Sud ont permis de nouer des liens sur des questions spécifiques entre pays et avec le secteur privé, et le PAM a établi des contacts et passé des accords aux niveaux mondial, régional et national.
61. Le PAM travaille en étroite collaboration avec des partenaires gouvernementaux, en contribuant aux interventions des pouvoirs publics, ainsi qu'avec d'autres entités des Nations Unies et des organisations non gouvernementales, et il collabore efficacement avec le secteur privé et les milieux universitaires ce qui, d'après les données dont on dispose, pourrait permettre d'obtenir des résultats de plus grande ampleur, de faire évoluer les systèmes et de favoriser la pérennité. Les exemples les plus instructifs sont ceux dans lesquels un bureau de pays a concentré ses efforts sur le caractère potentiellement porteur de transformations des partenariats avec le gouvernement, dans le cadre de travaux menés dans des secteurs bien précis en lien avec la nutrition ou moyennant une approche globale et plus stratégique visant à mettre en évidence les atouts particuliers du PAM et sa contribution aux programmes, grâce notamment aux programmes de protection sociale à dimension nutritionnelle et réactifs face aux chocs et à la problématique femmes-hommes.

## **Recommandations**

62. Les recommandations suivantes, qui ont été formulées à l'issue de l'examen de l'ensemble des conclusions de l'évaluation, visent à faire en sorte que l'état de préparation du PAM lui permette de relever les défis exposés dans son nouveau Plan stratégique pour 2022-2025. Bien qu'il soit proposé d'assigner à une seule entité la responsabilité de l'application de chaque recommandation subsidiaire, il sera essentiel que toutes les entités qui lui apporteront leur appui coopèrent de manière déterminée et systématique pour que les recommandations soient effectivement appliquées.

Recommandation	Organe responsable (avec entre parenthèses les autres entités concernées)	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre	Justification
<p><b>Recommandation 1: En raison de l'évolution de la situation en matière de VIH observée au cours des 12 dernières années, il est nécessaire d'engager un débat stratégique en interne dans le but de parvenir à un accord sur la meilleure manière d'intégrer la question du VIH dans les programmes du PAM, afin que celui-ci puisse tenir ses engagements mondiaux concernant la riposte au VIH et le principe consistant à "ne laisser personne de côté".</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Une analyse devrait être réalisée en vue de définir clairement le positionnement du PAM concernant le VIH et la manière dont il en tiendra compte dans l'action qu'il mène, ainsi que d'actualiser la stratégie d'intervention face au VIH, en prévoyant une définition des responsabilités en la matière à l'échelle du PAM.</li> <li>➤ Cette stratégie d'intervention actualisée devrait établir s'il convient d'élaborer une nouvelle politique ou stratégie et comprendre un plan d'exécution chiffré détaillant les responsabilités, l'obligation de rendre compte de l'action menée, les ressources humaines et financières nécessaires pour mettre en œuvre la riposte prévue et un plan de mobilisation de fonds.</li> <li>➤ Il conviendrait de rassembler les directives existantes et les outils disponibles et de les utiliser pour répertorier les atouts et les possibilités, ainsi que les lacunes à combler, afin que la question du VIH soit prise en compte dans les domaines clés de la programmation ainsi que dans l'ensemble des systèmes du PAM.</li> </ul>	<p>Division de la nutrition (Département de l'élaboration des programmes et des politiques)</p>	<p>Élevé</p>	<p>Décembre 2023</p>	<p>La question du VIH demeure particulièrement importante pour le PAM qui, au titre de son mandat, ne doit laisser personne de côté. Pour s'acquitter de cette mission, le PAM doit accroître ses ressources internes afin de renforcer les programmes de protection sociale, d'optimiser les approches tenant compte du VIH dans l'ensemble des divisions et de faciliter la transition qu'il doit opérer d'un rôle d'exécutant à un rôle de catalyseur.</p> <p>La responsabilité relative à cette activité ne doit pas être limitée à la Division de la nutrition, car de nombreuses unités du PAM doivent être associées à l'exécution du mandat.</p> <p>En lien avec la conclusion 1.</p>

Recommandation	Organe responsable (avec entre parenthèses les autres entités concernées)	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre	Justification
<p><b>Recommandation 2. La nouvelle stratégie en matière de nutrition, qui est en cours d'élaboration, devrait contenir une définition claire et une approche détaillée de l'intégration de la nutrition afin que le PAM puisse tenir les engagements qu'il a pris dans son Plan stratégique pour 2022-2025.</b></p> <p>La stratégie en matière de nutrition doit donner une définition claire de l'intégration de la nutrition et un aperçu de ce qu'elle implique pour l'ensemble du PAM. Cette stratégie devrait également apporter des éclaircissements sur plusieurs questions qui n'ont pas été suffisamment mises en avant au moment de l'approbation de la politique précédente. Ces questions concernent notamment:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ le rôle joué par le PAM et la contribution qu'il apporte dans le domaine de la prévention des carences en micronutriments en associant des approches visant aussi bien à sauver des vies qu'à changer la vie;</li> <li>➤ la définition précise des principes relatifs à une alimentation saine, y compris l'atténuation du déficit des apports en nutriments pour la prévention de la dénutrition, qui fait également partie de la prévention de toutes les formes de malnutrition (y compris le surpoids et l'obésité), et des moyens de les mettre en œuvre en intervenant au niveau de l'offre et de la demande - il conviendra de décrire les incidences pour les divisions du PAM, en particulier dans des contextes fragiles, de tenir compte des choix alimentaires et de définir des démarches pratiques adaptées aux réalités sur le terrain;</li> <li>➤ le renforcement du rôle que joue le PAM s'agissant de venir en aide à tous les groupes de population vulnérables sur le plan nutritionnel, avec notamment une définition claire de l'approche adoptée pour les programmes tenant compte du VIH/sida;</li> </ul>	Division de la nutrition	Élevé	Décembre 2023	<p>L'actuelle politique en matière de nutrition reste pertinente, mais sa mise en œuvre suppose de mieux la cibler, afin qu'elle soit en phase avec les priorités et les données factuelles actuelles et qu'elle englobe clairement le projet d'intégration de la nutrition évoqué dans le nouveau Plan stratégique pour 2022-2025.</p> <p>En lien avec la conclusion 2.</p>

Recommandation	Organe responsable (avec entre parenthèses les autres entités concernées)	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre	Justification
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ une claire délimitation du domaine de compétence du PAM en matière de nutrition dans des contextes humanitaires, et de son approche à cet égard, qui prend en considération les avantages et les gains à long terme sur le plan nutritionnel découlant du relèvement et du développement; et</li> <li>➤ un plan de dotation en ressources qui décrit les ressources humaines et financières nécessaires pour que l'approche adoptée à l'échelle du PAM s'accompagne effectivement de ressources suffisantes permettant de mettre en œuvre les activités comme il était prévu dès le départ.</li> </ul>				
<p><b>Recommandation 3. Le PAM devrait élaborer et suivre un processus systématique pour effectivement mettre en œuvre l'intégration de la nutrition, et donner des orientations claires à cet égard.</b></p> <p>Le processus consistant à mettre en place partout au PAM les structures et les systèmes nécessaires à l'intégration de la nutrition, et à définir les orientations y relatives, devrait prévoir ce qui suit:</p> <p><b>i) Systèmes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Définir et garantir les ressources nécessaires pour que la Division de la nutrition (y compris le personnel chargé de la nutrition dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays) puisse remplir son rôle, à savoir aider les autres unités du PAM au niveau du Siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays, en poursuivant des objectifs précis.</li> </ul>	Division de la nutrition (Division des programmes – action humanitaire et développement; Unité de la protection sociale; Division des programmes en milieu scolaire; Division des transferts de type monétaire; Bureau chargé de la prise en compte de la problématique femmes-hommes; Département des partenariats et de l'action de sensibilisation).	Élevé	Décembre 2023	L'engagement en faveur de l'intégration de la nutrition inscrit dans le nouveau Plan stratégique pour 2022–2025 a été bien accueilli, mais il n'est pas encore accompagné de l'architecture institutionnelle indispensable à sa mise en œuvre complète.  En lien avec les conclusions 2 et 4.

Recommandation	Organe responsable (avec entre parenthèses les autres entités concernées)	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre	Justification
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Élaborer des messages cohérents aux fins de la mobilisation de fonds, des partenariats et de la sensibilisation, en collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies et avec les milieux mondiaux de la nutrition, s'agissant en particulier des activités de plaidoyer. Les activités de communication et de marketing visant à améliorer le profil du PAM en tant qu'organisme plaçant la nutrition et la prise en compte du VIH/sida parmi ses priorités sont essentielles.</li> <li>➤ Examiner comment le PAM financera l'adaptation par ses départements des approches qu'ils suivent et le renforcement des capacités du personnel et des systèmes.</li> <li>➤ Redoubler d'efforts en ce qui concerne la prise en compte systématique de la problématique femmes-hommes à l'échelle du PAM.</li> </ul> <p><b>ii) Structures internes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Définir les rôles du personnel dans l'ensemble du PAM et aider chacun à comprendre quelle doit être sa contribution à l'amélioration de la nutrition, en particulier lorsque le travail est mené à divers niveaux du PAM.</li> <li>➤ Investir en faveur du dialogue avec les partenaires d'exécution au niveau local, afin qu'ils comprennent mieux comment ils peuvent contribuer à l'obtention de résultats sur le plan nutritionnel dans le cadre des programmes et des opérations.</li> </ul> <p><b>iii) Directives:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Élaborer des directives opérationnelles sur la manière d'intégrer la nutrition dans l'ensemble des systèmes d'appui.</li> </ul>				

Recommandation	Organe responsable (avec entre parenthèses les autres entités concernées)	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre	Justification
<p><b>Recommandation 4. Continuer d'améliorer les capacités dans les domaines de la nutrition et du VIH/sida partout au PAM, en vue de renforcer les compétences spécialisées et les approches existantes à cet égard, et veiller à l'intégration de la nutrition en recrutant du personnel qualifié et en faisant en sorte que les diverses compétences requises soient disponibles et surtout adaptées au contexte et aux objectifs des programmes.</b></p> <p>i) Pour développer les capacités et les compétences dans l'ensemble du PAM, il faudrait prendre les mesures suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ au niveau du Siège, augmenter le nombre de membres du personnel qui se consacrent à la question du VIH/sida en utilisant les ressources de base internes;</li> <li>➤ au niveau du Siège et des bureaux régionaux, intensifier l'action de sensibilisation en faveur de programmes tenant compte du VIH/sida et à dimension nutritionnelle auprès des hauts responsables à tous les échelons; et</li> <li>➤ au niveau des bureaux de pays, renforcer la capacité des directeurs de pays à plaider en faveur de programmes tenant compte du VIH/sida et à dimension nutritionnelle.</li> </ul> <p>ii) En outre, il est nécessaire de continuer à renforcer les capacités des conseillers en nutrition au niveau des bureaux régionaux et des bureaux de pays, et il convient notamment à cet égard de développer ou d'utiliser des compétences correspondant aux besoins et aux objectifs en matière d'appui adapté au contexte, y compris des approches visant à aider les gouvernements à renforcer les systèmes en vue d'améliorer la diversité de l'alimentation et les résultats obtenus sur le plan nutritionnel, et à intensifier les activités intersectorielles concernant le VIH/sida.</p>	<p>Division de la nutrition (Division des ressources humaines)</p>	<p>Élevé</p>	<p>Décembre 2025</p>	<p>Il est nécessaire de renforcer davantage les capacités et de développer les connaissances en matière de nutrition pour l'ensemble du personnel du PAM, depuis les contrôleurs sur le terrain jusqu'aux directeurs de pays et partout au Siège.</p> <p>En lien avec les conclusions 2 et 4.</p>

Recommandation	Organe responsable (avec entre parenthèses les autres entités concernées)	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre	Justification
iii) Le renforcement des capacités mentionné ci-dessus devrait s'appuyer sur le recensement et la prise en compte en continu des besoins du PAM en matière d'apprentissage, de manière à améliorer les aptitudes du personnel et, partant, la conception et la mise en œuvre de stratégies et de programmes spécifiquement axés sur la nutrition et à dimension nutritionnelle.				
<b>Recommandation 5. Donner une place plus importante à la gestion des connaissances et à l'apprentissage et doter l'équipe chargée de la gestion des connaissances dans le domaine de la nutrition des compétences et des responsabilités requises pour pouvoir établir un dialogue et travailler avec toutes les unités, en regroupant et en diffusant les connaissances acquises dans l'ensemble du PAM et en s'en servant pour étayer les stratégies de sensibilisation.</b>	Division de la nutrition	Élevé	Décembre 2023	Il faudra plus de temps et de travail pour que le PAM adopte dans le domaine du développement un positionnement plus résolu, ce qui devrait reposer sur une stratégie fondée sur des données factuelles et des travaux de recherche En lien avec les conclusions 1, 2 et 3.
5.1 <i>Suivi</i> : Réviser les indicateurs et les systèmes de suivi et en élaborer de nouveaux pour faire en sorte que la collecte de données se rapportant aux différents indicateurs soit constructive et permette de recueillir des données probantes sur les effets directs des programmes. Ce travail consiste notamment à mettre l'accent sur l'état de préparation des systèmes, pour veiller à ce que les données collectées permettent de mesurer les effets directs qualitatifs des programmes relatifs tant à la nutrition qu'au VIH/sida, et à faciliter l'utilisation systématique de l'analyse des données pour contribuer au suivi des progrès accomplis concernant les programmes.	Division de la nutrition (Division de la recherche, de l'analyse et du suivi)			
5.2 <i>Évaluation</i> : Collaborer plus étroitement avec la Division de la recherche, de l'analyse et du suivi, s'agissant d'examiner et de renforcer l'intégration de la nutrition et l'utilisation des informations et des données issues des évaluations en vue d'améliorer la définition des besoins et la conception des programmes en matière de nutrition et de VIH/sida.	Division de la nutrition (Division de la recherche, de l'analyse et du suivi)			

Recommandation	Organe responsable (avec entre parenthèses les autres entités concernées)	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre	Justification
<p>5.3 <i>Données factuelles</i>: Mettre à profit les enseignements tirés des démarches fructueuses suivies par les bureaux de pays pour ce qui est de la production de données factuelles et de la sensibilisation, telles que les analyses et les travaux de recherche consacrés au coût du régime alimentaire et aux moyens de combler le déficit en nutriments, afin d'asseoir la réputation du PAM en tant qu'organisme axé sur les données. Pour y parvenir, consacrer en continu des investissements à la production de données factuelles, à l'évaluation, à la recherche et à la collecte de données sur le VIH/sida et la nutrition, en s'employant à mieux comprendre les aspects relatifs à la problématique femmes-hommes et à l'inclusion et en élaborant un plan ou une stratégie de recherche.</p>	<p>Division de la nutrition (Division de la recherche, de l'analyse et du suivi; Division de l'innovation et de la gestion des connaissances; Bureau de l'évaluation)</p>			
<p><b>Recommandation 6. Le PAM devrait tirer parti de ses investissements en faveur des partenariats en entretenant des relations à long terme et en partageant les mêmes objectifs en matière de VIH/sida et de nutrition, afin que les programmes menés dans ces domaines procurent des avantages solides et pérennes, grâce à la complémentarité des capacités des partenaires. Le PAM doit mettre l'accent sur ses atouts particuliers et continuer de rechercher des alliances stratégiques.</b></p> <p>Cette approche des partenariats devrait consister à:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ tirer parti des partenariats existants au sein du système des Nations Unies, afin de garantir que la mise au point d'approches complémentaires de la programmation, de la mise en œuvre, de la sensibilisation et de la mobilisation de fonds fera l'objet d'une collaboration stratégique, les divers rôles à assumer dans des contextes spécifiques étant clairement définis;</li> </ul>	<p>Division de la nutrition (bureaux régionaux; bureaux de pays)</p>	<p>Moyen</p>	<p>Décembre 2025</p>	<p>Dans tous les types de partenariat stratégique, il est possible pour les deux partenaires d'investir davantage dans des relations à long terme, pour améliorer la coordination, la collaboration et les approches cohérentes de la mise en œuvre, de la sensibilisation et de la mobilisation de fonds.</p> <p>Il est possible de mettre à profit des résultats qui ne se résument pas uniquement à la somme de leurs divers éléments et de faire en sorte que le PAM contribue aux résultats obtenus à l'échelle mondiale sur le plan de la nutrition.</p> <p>En lien avec la conclusion 5.</p>

Recommandation	Organe responsable (avec entre parenthèses les autres entités concernées)	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre	Justification
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ tirer parti des relations établies avec les partenaires gouvernementaux aux niveaux régional et national dans le cadre de l'action menée dans les domaines de la nutrition et du VIH/sida, afin de faciliter l'action de sensibilisation à mener auprès des donateurs en vue d'obtenir d'eux un soutien financier pluriannuel et durable; et</li> <li>➤ collaborer avec les partenaires locaux et régionaux pour tirer parti de l'action de sensibilisation, des connaissances et des capacités existant au niveau local, y compris en associant ces partenaires à la conception, à la mise en œuvre et au suivi des programmes.</li> </ul>				

## Liste des sigles utilisés dans le présent document

COVID-19	maladie à coronavirus 2019
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
ODD	objectif de développement durable
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida
SUN	mouvement Renforcer la nutrition