



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

Conseil d'administration  
Deuxième session ordinaire  
Rome, 18-21 novembre 2024

---

Distribution: générale	Point 6 de l'ordre du jour
Date: 15 octobre 2024	WFP/EB.2/2024/6-B
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>).

---

## Synthèse des éléments factuels et des enseignements concernant les partenaires coopérants du PAM tirés d'évaluations centralisées et décentralisées

### Résumé

La présente synthèse des éléments factuels issus des évaluations consacrées aux partenaires coopérants du PAM a été réalisée à la demande du Bureau de l'évaluation en 2024.

Les partenaires coopérants, des organisations non gouvernementales locales et des partenaires gouvernementaux pour la plupart, sont indispensables aux activités que mène le PAM; en 2023, 31 pour cent des contributions allouées au PAM ont transité par eux. Étant donné l'ampleur et l'omniprésence de la collaboration qu'entretient le PAM avec les partenaires coopérants, il importe de comprendre la manière dont il gère ces partenaires et les relations qu'il noue avec eux dans toutes ses opérations.

La synthèse, qui repose sur l'analyse de 47 évaluations publiées entre 2020 et 2023, a pour objectif de mieux faire comprendre ce qu'apportent les partenaires coopérants et le rôle qu'ils jouent dans les activités du PAM, et de déterminer les facteurs qui ont une incidence sur la qualité de la collaboration et de la performance des partenaires coopérants, ainsi que l'évolution de la nature des relations que le PAM a entretenues avec eux au fil du temps.

Les principaux constats qui se dégagent de cette synthèse sont les suivants:

- Les partenaires coopérants ont joué un rôle déterminant vis-à-vis de l'assistance vitale apportée par le PAM, dans le sens où ils ont renforcé la capacité de celui-ci à venir en aide aux plus vulnérables, lui ont facilité l'accès aux zones difficiles à atteindre et l'ont aidé à améliorer le ciblage. Des lacunes existent toutefois sur le plan des capacités, dans des domaines tels que la technologie et la gestion des données.

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

---

### Coordonnatrices responsables:

Mme A.-C. Luzot  
Directrice de l'évaluation  
courriel: [anneclaire.luzot@wfp.org](mailto:anneclaire.luzot@wfp.org)

Mme F. Zelada  
Fonctionnaire chargée de l'évaluation  
courriel: [federica.zelada@wfp.org](mailto:federica.zelada@wfp.org)

---

- Les partenaires coopérants ont permis d'étendre les programmes du PAM au sein des communautés et ont contribué au renforcement des institutions et aux activités de plaidoyer.
- L'attention portée par les partenaires coopérants aux questions transversales s'est avérée inégale, en partie en raison du caractère variable des directives du PAM.
- La sélection des organisations non gouvernementales partenaires coopérantes effectuée par le PAM est solide, mais pâtit du manque de moyens financiers et du fait que les partenaires locaux ont des capacités limitées.
- Les accords de partenariat sur le terrain, lorsqu'ils sont de longue durée, facilitent la planification, tandis que les contrats à court terme s'avèrent inefficaces.
- Bien que le PAM soit perçu comme un partenaire réactif capable de s'adapter, les retards administratifs et la multiplication des accords réduisent son efficacité.
- Les éléments factuels relatifs à la performance des organisations non gouvernementales partenaires coopérantes sont peu nombreux, et la stratégie de renforcement des capacités incohérente.
- Les relations entre le PAM et les partenaires coopérants, qui étaient au départ purement transactionnelles, évoluent vers des relations collaboratives reposant sur des contrats de longue durée et des accords souples, des consultations plus fréquentes et une dynamique de pouvoir plus équitable. Il reste toutefois des progrès à faire, et il faut notamment à cet égard traiter les questions transversales de manière plus systématique, renforcer les pratiques de gestion et améliorer la collaboration stratégique avec les organisations non gouvernementales et les gouvernements partenaires coopérants.

Dans la présente synthèse, il est pris acte du rôle important que jouent les partenaires coopérants en remettant l'aide et en contribuant aux programmes du PAM; des lacunes existent toutefois sur le plan des capacités, notamment dans les domaines de la technologie et de la gestion des données. La collaboration gagne certes du terrain, mais les questions transversales, le renforcement des pratiques de gestion et la collaboration stratégique avec les organisations non gouvernementales et les gouvernements partenaires coopérants doivent être plus systématiquement pris en considération. Le PAM passe progressivement à des relations davantage axées sur la collaboration avec les partenaires coopérants, ce que viennent étayer des contrats de plus longue durée et des accords souples, même si des difficultés persistent.

Le rapport de synthèse présente cinq recommandations visant à: privilégier les partenariats durables à long terme fondés sur le respect et la confiance; adopter des approches stratégiques sur mesure pour renforcer les capacités, en mettant l'accent sur l'ancrage local (ou localisation); intégrer la collaboration avec les partenaires coopérants à toutes les étapes du cycle des programmes; faire en sorte que les partenaires coopérants se conforment aux priorités transversales en établissant des contrats clairs et en proposant des mesures de renforcement des capacités; améliorer l'efficacité de la gestion des partenaires coopérants et les enseignements qui en sont tirés.

## **Projet de décision\***

Le Conseil prend note du document intitulé "Synthèse des éléments factuels et des enseignements concernant les partenaires coopérants du PAM tirés d'évaluations centralisées et décentralisées" (WFP/EB.2/2024/6-B) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.2/2024/6-B/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 la synthèse

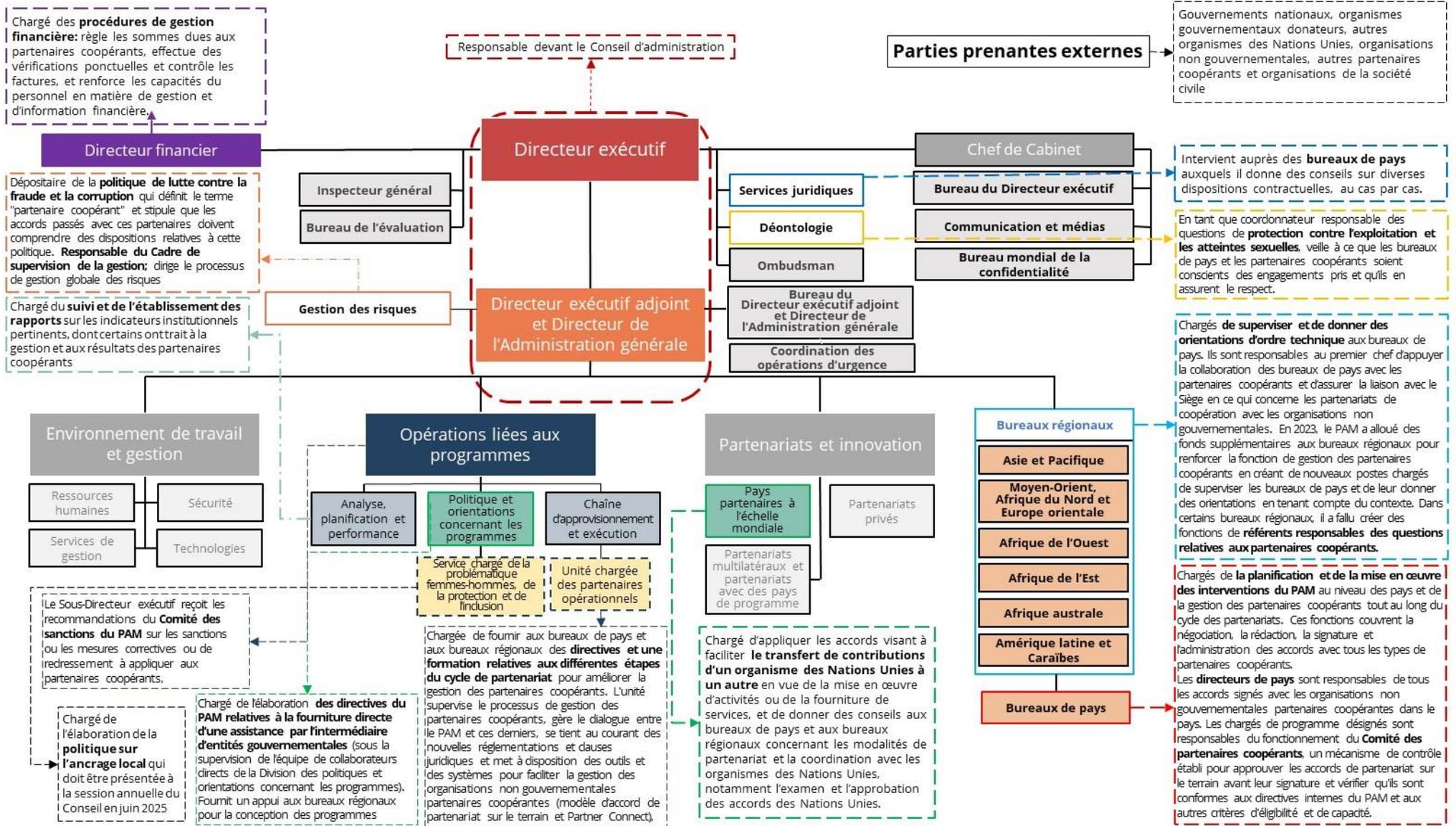
1. La présente synthèse des éléments factuels et des enseignements tirés de la collaboration du PAM avec les partenaires coopérants a été réalisée en 2024. Elle s'appuie sur les résultats de 47 évaluations, centralisées ou décentralisées, qui ont été publiées entre 2020 et 2023. Elle a pour but de mieux faire comprendre le rôle que joue le PAM dans la gestion des partenaires coopérants et sa collaboration stratégique avec ceux-ci.
2. La synthèse s'articule autour des cinq questions suivantes:
  - Dans quelle mesure les évaluations font-elles apparaître que les partenariats que le PAM a établis avec les partenaires coopérants ont contribué à la réalisation de ses objectifs au niveau des pays?
  - Quels sont les domaines d'activité dans lesquels les évaluations montrent que les partenaires coopérants ont concouru à la réalisation des objectifs du PAM? Qu'est-ce qui a bien fonctionné et quels problèmes se sont posés?
  - Que montrent les données factuelles concernant l'attention portée par le PAM et les partenaires coopérants aux priorités transversales<sup>1</sup> et aux engagements institutionnels?
  - Quels facteurs ont, selon ce qu'il ressort des évaluations, contribué ou nui à la qualité et aux résultats de la collaboration du PAM avec les partenaires coopérants?
  - Dans quelle mesure ressort-il des évaluations que les relations du PAM avec ses partenaires coopérants ont évolué au fil du temps?
3. Cette synthèse s'adresse à l'Unité chargée des partenaires opérationnels<sup>2</sup>, à la Division des politiques et des orientations concernant les programmes, au Service chargé de la problématique femmes-hommes, de la protection et de l'inclusion, mais aussi aux responsables des programmes et des politiques, aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays.
4. La figure 1 présente les principaux acteurs concernés ainsi que les responsabilités qu'ils exercent à l'égard des partenaires coopérants. Elle fait également ressortir la nature transversale de la gestion de partenariats de coopération et de la collaboration avec ces partenaires.

---

<sup>1</sup> Le plan stratégique actuel du PAM, qui couvre la période allant de 2022 à 2025, définit l'intégration de la nutrition comme une priorité transversale clé. Toutefois, étant donné que les évaluations considérées dans cette synthèse portaient sur des programmes et des plans stratégiques de pays conçus avant le plan actuel, qui, pour la première fois, met l'accent sur la nutrition en tant que domaine transversal, la présente synthèse n'évalue pas l'attention portée par les partenaires coopérants à cette priorité.

<sup>2</sup> En février 2024, le PAM a mis en place une nouvelle structure organisationnelle. Dans le cadre de cette restructuration, l'Unité des partenariats avec les ONG, qui relevait auparavant directement de la Sous-Directrice exécutive chargée du Département de l'élaboration des programmes et des politiques, a été rebaptisée Unité chargée des partenaires opérationnels et a été placée dans le Service chargé des garanties en matière d'exécution, au sein de la Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution, située dans le même département désormais dénommé "Département des opérations liées aux programmes".

Figure 1: Acteurs concernés et rôle qu'ils exercent à l'égard des partenaires coopérants

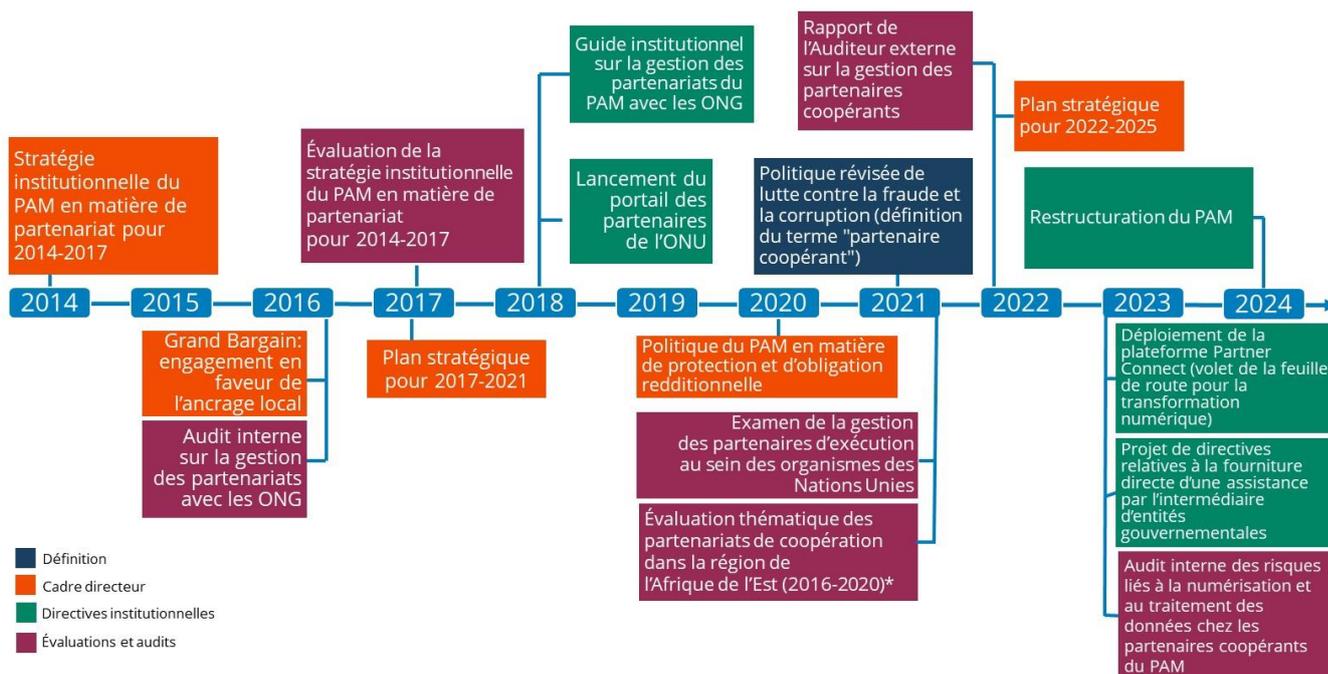


Source: Équipe chargée de la synthèse des évaluations

## Contexte

- Le PAM définit le terme "partenaire coopérant" comme suit: "une entité à but non lucratif qui a établi une relation contractuelle avec le PAM dans le but de contribuer à la mise en œuvre des activités de ce dernier (notamment les entités gouvernementales, les organisations non gouvernementales et les organismes des Nations Unies)"<sup>3</sup>.
- La collaboration qu'entretient le PAM avec les partenaires coopérants a évolué au fil du temps, tout comme l'a fait l'environnement normatif et opérationnel (figure 2).

**Figure 2: Évolution de la collaboration du PAM avec les partenaires coopérants et principaux documents s'y rapportant**



\* Évaluation retenue en raison de la place qu'elle accorde aux partenaires coopérants.

Source: Documents institutionnels du PAM<sup>4</sup>

<sup>3</sup> "Politique révisée de lutte contre la fraude et la corruption" (WFP/EB.A/2021/5-B/1).

<sup>4</sup> PAM. 2023. *Internal Audit of WFP Cooperating Partner Digital and Data Processing Risks*.

PAM. 2023. *Draft guidance direct assistance through government entities* (non disponible en ligne).

PAM. 2022. *WFP and the Grand Bargain*.

"Rapport de l'Auditeur externe sur la gestion des partenaires coopérants" (WFP/EB.A/2022/6-H/1).

"Plan stratégique du PAM pour 2022-2025" (WFP/EB.2/2021/4-A/1/Rev.2).

"Politique révisée de lutte contre la fraude et la corruption" (WFP/EB.A/2021/5-B/1).

PAM. 2021. *Thematic evaluation of cooperating partners in the Eastern Africa region 2016-2020*.

Corps commun d'inspection. 2021. *Examen de la gestion des partenaires d'exécution dans les entités des Nations Unies*.

"Politique du PAM en matière de protection et d'obligation redditionnelle" (WFP/EB.2/2020/4-A/1/Rev.2).

PAM. 2018. Guide institutionnel sur la gestion des partenariats du PAM avec les ONG (document interne).

"Plan stratégique du PAM pour 2017-2021" (WFP/EB.2/2016/4-A/1/Rev.2).

PAM. 2016. *Policy Evaluation: WFP Corporate Partnership Strategy (2014-2017): Evaluation Report*.

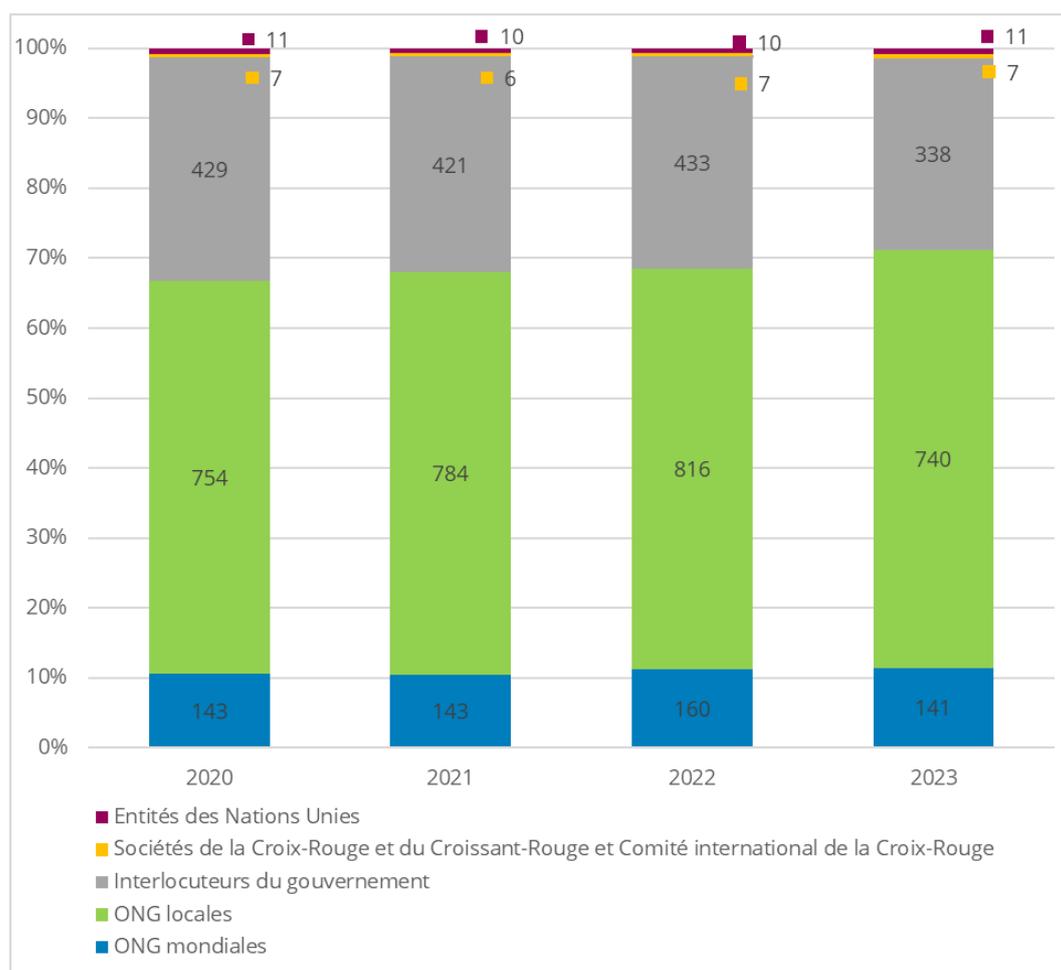
PAM. 2016. *Internal Audit of WFP's Management of NGO Partnerships*.

Comité permanent interorganisations. [Page Web sur le Grand Bargain \(pacte relatif au financement de l'action humanitaire\)](#) (en anglais uniquement).

"Stratégie institutionnelle du PAM en matière de partenariat pour 2014-2017" (WFP/EB.A/2014/5-B).

7. Une part importante des contributions du PAM passe par les partenaires coopérants. En 2022, le PAM a acheminé 3,9 milliards de dollars É.-U. par l'intermédiaire de partenaires coopérants locaux et nationaux (soit 21,2 pour cent des contributions totales). En 2023, la proportion des fonds transitant par ces partenaires a augmenté de 10 pour cent, pour s'établir à 3,5 milliards de dollars (soit 31 pour cent des contributions totales).
8. Entre 2020 et 2023, plus de 80 pour cent des 1 343 partenaires coopérants du PAM étaient des acteurs locaux, dont en moyenne chaque année 774 organisations non gouvernementales (ONG) locales<sup>5</sup> et 405 partenaires gouvernementaux. La figure 3 présente la répartition des partenaires coopérants, par type.

**Figure 3: Répartition des partenaires coopérants du PAM de 2020 à 2023, par type\***



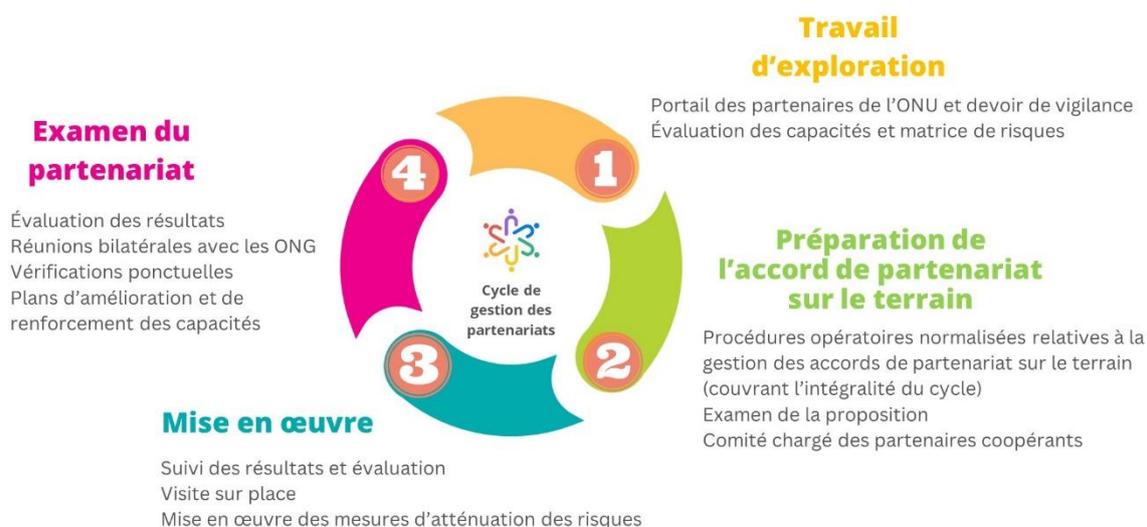
Source: outil de suivi des accords de partenariat sur le terrain du PAM; au 3 mai 2024.

\* Les chiffres indiqués ont été établis sur la base des partenariats régis par des accords de partenariat sur le terrain, des mémorandums d'accord ou des lettres d'entente signés.

9. Les principaux outils et directives utilisés par le PAM pour gérer la collaboration avec les partenaires coopérants sont indiqués ci-après.
- i) **Le cycle de gestion des partenariats de coopération** met à la disposition du personnel du PAM les outils dont il a besoin pour collaborer avec les partenaires coopérants (figure 4).

<sup>5</sup> Les ONG locales sont des organisations qui ont leur siège et opèrent dans leur propre pays, bénéficiaire de l'aide, et qui ne sont pas affiliées à une ONG internationale (Source: Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. *Identified categories for tracking funding flows*).

Figure 4: Cycle de gestion des partenariats de coopération



Source: Unité du PAM chargée des partenaires opérationnels.

- ii) Les **accords de partenariat sur le terrain** sont des contrats de nature juridique utilisés pour gérer les ressources du PAM et les activités qu'il mène avec les ONG.
- iii) Le **portail des partenaires de l'ONU** est une plateforme qui permet d'effectuer les contrôles préalables et de sélectionner des partenaires.
- iv) **Partner Connect** est un système où les procédures de gestion des partenariats de coopération avec les ONG<sup>6</sup> sont dématérialisées.
- v) À l'heure actuelle, il n'existe pas de modèle concernant la collaboration du PAM avec les partenaires coopérants gouvernementaux, mais des solutions ponctuelles ont été mises au point pour soutenir les interventions du PAM. De nouvelles **directives relatives à la fourniture directe d'une assistance par l'intermédiaire d'entités gouvernementales** sont en cours d'élaboration.
- vi) Une note d'orientation sur le transfert de contributions d'un organisme des Nations Unies à un autre en vue de la mise en œuvre d'activités de programmes, assortie d'un **modèle d'accord de transfert**<sup>7</sup>, contribue à faciliter les relations avec les partenaires coopérants des Nations Unies.

## Méthodologie

10. La présente synthèse repose sur l'analyse de 27 évaluations centralisées<sup>8</sup> et de 20 évaluations décentralisées<sup>9</sup>, effectuées dans les six régions où opère le PAM et publiées entre 2020 et 2023. Seules ont été retenues les évaluations ayant dépassé le seuil de qualité de 60 pour cent selon les critères du mécanisme indépendant de vérification de la qualité instauré par le Bureau de l'évaluation.

<sup>6</sup> En avril 2024, Partner Connect était en service dans 23 bureaux de pays. Son déploiement se poursuit.

<sup>7</sup> Groupe des Nations Unies pour le développement durable. 2021. *Guidance note on Transferring Contributions from one Agency to Another for Programmatic Activities*.

<sup>8</sup> Les évaluations centralisées sont réalisées à la demande du Bureau de l'évaluation et gérées par lui; elles sont présentées au Conseil d'administration pour examen. La présente synthèse ne couvre pas les évaluations qui étaient en cours au moment où elle a été préparée.

<sup>9</sup> Les évaluations décentralisées sont réalisées à la demande des bureaux de pays, des bureaux régionaux ou des divisions du Siège autres que le Bureau de l'évaluation et sont gérées par eux. Elles ne sont pas présentées au Conseil.

TABLEAU 1: ÉCHANTILLON RETENU PAR TYPE D'ÉVALUATION ET RÉFÉRENCES UTILISÉES						
Évaluations centralisées				Évaluations décentralisées		Total
Évaluations de plans stratégiques de pays	Évaluations de politiques	Évaluations stratégiques	Évaluations d'interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central	Évaluations d'activités	Évaluations thématiques	47 (27 évaluations centralisées) (20 évaluations décentralisées)
22	1	2	2	16	4	

Présentation des références relatives aux évaluations:

- Évaluations de plans stratégiques de pays – EPSP [Pays] [année] – par exemple, EPSP Jordanie 2022.
- Évaluations stratégiques – ES [descriptif rapide] [année] – par exemple, ES Technologies 2022.
- Évaluations décentralisées – ED [Pays] [année] – par exemple, ED Rwanda 2020.
- Évaluations d'interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central – EIC [Pays] [année] – par exemple, EIC Myanmar 2023.

11. L'équipe chargée de la synthèse a utilisé un cadre d'analyse et une structure de codage pour guider l'extraction des données et a eu recours à l'outil d'analyse qualitative de données MAXQDA pour gérer les données. Elle a procédé à une analyse sur documents et a organisé avec les principales parties prenantes des entretiens et un atelier afin d'analyser et de valider les constats et de replacer les conclusions et les recommandations dans le contexte des changements intervenus récemment ou toujours en cours au PAM.
12. **Limites.** Les évaluations portaient majoritairement sur les ONG partenaires coopérantes et traitaient partiellement des partenaires coopérants gouvernementaux et pratiquement pas des partenaires coopérants des Nations Unies; comme elles ne précisaient souvent pas le type de partenaire faisant l'objet de l'évaluation, il a fallu effectuer des recoupements au moyen de documents et d'entretiens. En outre, en raison de leur nature rétrospective, les évaluations ne prennent pas nécessairement en considération les récents changements intervenus dans l'approche du PAM ou sa situation présente.

## Constatations issues de la synthèse d'évaluations

**Dans quelle mesure les évaluations font-elles apparaître que les partenariats que le PAM a établis avec les partenaires coopérants ont contribué à la réalisation de ses objectifs au niveau des pays?**

***Effet direct stratégique 1 – Les populations sont mieux à même de satisfaire leurs besoins alimentaires et nutritionnels urgents***

13. Au titre de l'effet direct stratégique 1, 26 évaluations se sont penchées sur le rôle joué par les partenaires coopérants dans les opérations menées par le PAM pour sauver des vies en temps de crise. Elles ont permis de constater que ces partenariats étaient essentiels pour l'apport d'une assistance vitale, dans le sens où ils renforçaient la capacité du PAM de fournir une aide aux personnes vulnérables, de se rendre dans les zones difficiles d'accès et d'améliorer le ciblage.

14. Les partenaires coopérants ont également contribué de manière déterminante à aider le PAM à affiner le ciblage de l'assistance en réalisant des travaux de ciblage des ménages, et à atténuer les effets de la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) en préservant les filières d'approvisionnement. Les activités conduites par les partenaires coopérants telles que la fourniture de services de transport locaux ont permis d'améliorer le rapport coût-efficacité des programmes du PAM. L'action qu'ils mènent pour assurer la circulation de l'information, par exemple en la faisant remonter aux administrations locales, a aussi contribué à faciliter la mise en œuvre des programmes. Toutefois, six évaluations ont mis en lumière des lacunes en matière de capacités chez les partenaires coopérants, notamment dans les domaines de la technologie, de la problématique femmes-hommes et de la protection, qui ont nui à la mise en œuvre des programmes relevant de l'effet direct stratégique 1.

***Effet direct stratégique 2 – Les populations obtiennent de meilleurs résultats sur le plan de la nutrition, de la santé et de l'éducation***

15. S'agissant de l'effet direct stratégique 2, 25 évaluations ont permis de disposer d'éléments factuels mettant en évidence le rôle déterminant joué par les partenaires coopérants pour étendre les programmes du PAM axés sur la nutrition, la santé et l'éducation au sein des communautés et faire reconnaître l'intérêt de ces questions au niveau national.
16. Les partenaires coopérants ont aidé le PAM à obtenir des résultats, notamment en donnant plus d'ampleur aux distributions de vivres dans les écoles, en fournissant aux groupes communautaires une assistance nutritionnelle directe et en dispensant à ceux-ci des formations. Grâce aux activités de communication et de sensibilisation qu'ils mènent aux niveaux local et national, ils ont aussi aidé le PAM à étendre la portée de son action auprès des communautés. La participation des partenaires coopérants à la collecte des données sur les bénéficiaires, à la gestion des données et au suivi des programmes, ainsi que l'assistance technique essentielle qu'ils fournissent aux programmes d'alimentation scolaire et de nutrition, ont également aidé le PAM à atteindre les résultats qu'il s'était fixés.

***Effet direct stratégique 3 – Les populations disposent de moyens d'existence améliorés et durables***

17. Quinze évaluations ont fourni des éléments factuels sur le concours apporté par les partenaires coopérants aux programmes axés sur les moyens d'existence et la résilience.
18. Entre autres contributions à l'appui de cet effet direct stratégique, figurent la mise à profit des savoirs locaux qui ont permis de mieux comprendre les causes profondes de l'insécurité alimentaire; la réalisation d'études de ciblage et d'évaluations nécessaires pour déterminer les besoins et les groupes vulnérables; et la gestion des mécanismes communautaires de remontée de l'information pour transmettre les points de vue des bénéficiaires aux bureaux de pays. Le PAM n'a cependant pas exploité au mieux les connaissances des partenaires coopérants et leur compréhension des relations communautaires pour traiter les causes profondes de l'insécurité alimentaire et renforcer la résilience.

***Effet direct stratégique 4 – Les programmes et les systèmes nationaux sont renforcés***

19. Au titre de l'effet direct stratégique 4, 12 évaluations ont fait apparaître que la collaboration du PAM avec les partenaires coopérants – qui, dans le cas de cet effet direct, étaient pour la plupart des partenaires gouvernementaux – avait permis de créer un environnement favorable à la mise en œuvre des programmes et avait contribué au renforcement des institutions.

20. Les partenaires coopérants ont notamment contribué à des campagnes de sensibilisation à l'agriculture intégrant l'enjeu nutritionnel et à l'amélioration des moyens d'existence, et à la mise en œuvre de projets pilotes à l'appui du renforcement des systèmes et de l'amélioration des programmes de protection sociale. Au Pakistan, des projets pilotes visant à favoriser la mise en œuvre d'un programme public de protection sociale ont été mis au point avec le concours de partenaires coopérants gouvernementaux.

**Quels sont les domaines d'activité dans lesquels les évaluations montrent que les partenaires coopérants ont effectivement concouru à la réalisation des objectifs du PAM? Qu'est-ce qui a bien fonctionné et quels problèmes se sont posés?**

21. Il ressort des évaluations que les partenaires coopérants ont joué un rôle important pour aider le PAM à entreprendre certaines activités en particulier; dans cette série d'évaluations, leurs contributions les plus flagrantes se situent dans les domaines des programmes en milieu scolaire, des activités de création d'actifs communautaires et familiaux et des transferts de ressources non assortis de conditions. Le tableau 2 présente une vue d'ensemble des fonctions remplies par les partenaires coopérants pour aider le PAM à obtenir des résultats, réparties par domaine d'activité.

TABLEAU 2: PRINCIPALES FONCTIONS DES PARTENAIRES COOPÉRANTS RECENSÉES DANS LES ÉVALUATIONS, PAR DOMAINE D'ACTIVITÉ		
Domaine d'activité	Principales fonctions des partenaires coopérants	Exemples de contributions des partenaires coopérants
Alimentation scolaire <sup>a</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer l'hygiène et la sécurité sanitaire des aliments</li> <li>Améliorer l'infrastructure scolaire</li> <li>Renforcer la distribution de vivres au domicile des enfants</li> </ul>	<p><a href="#">Évaluation décentralisée réalisée au Cambodge (2020)</a>: organisation de formations relatives à la sélection des fournisseurs et à la sécurité sanitaire des aliments</p> <p><a href="#">Évaluation décentralisée réalisée au Bangladesh (2020)</a>: relevé des listes d'élèves inscrits à l'école pour faciliter la livraison de biscuits au domicile des enfants</p>
Création d'actifs et moyens d'existence <sup>b</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en œuvre des programmes</li> <li>Accès à l'emploi</li> <li>Remise en état d'actifs communautaires</li> </ul>	<p><a href="#">Évaluation du plan stratégique pour le Sénégal (2023)</a>: mise en œuvre d'activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs, qui ont amélioré les revenus et renforcé la résilience</p> <p><a href="#">Évaluation du plan stratégique pour la Jordanie (2022)</a>: contribution à la création d'emplois et d'entreprises</p>
Assistance alimentaire générale (en nature et en espèces) <sup>c</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distribution de vivres aux familles vulnérables pendant une catastrophe</li> <li>Intensification des transferts monétaires</li> <li>Aide aux bénéficiaires pour la réception des virements bancaires</li> </ul>	<p><a href="#">Évaluation du plan stratégique pour le Cameroun (2020)</a>: fourniture d'une aide d'urgence sous forme de vivres et intensification des transferts de type monétaires</p> <p><a href="#">Évaluation du plan stratégique pour le Tadjikistan (2022)</a>: assistance aux bénéficiaires pour ouvrir des comptes bancaires afin de recevoir les transferts monétaires</p>

TABLEAU 2: PRINCIPALES FONCTIONS DES PARTENAIRES COOPÉRANTS RECENSÉES DANS LES ÉVALUATIONS, PAR DOMAINE D'ACTIVITÉ		
Domaine d'activité	Principales fonctions des partenaires coopérants	Exemples de contributions des partenaires coopérants
Appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants <sup>d</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en relation des agriculteurs avec les acheteurs</li> <li>Formation à l'intention des responsables des organisations paysannes</li> </ul>	<p><a href="#">Évaluation du plan stratégique pour le Ghana (2023)</a>: campagne en faveur d'une amélioration des pratiques agricoles et de la manutention après récolte</p> <p><a href="#">Évaluation décentralisée réalisée au Zimbabwe (2022)</a>: mise en relation des agriculteurs avec les acheteurs dans le cadre de foires agricoles et de marchés de semences</p>
Adaptation aux changements climatiques et gestion des risques <sup>e</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pratiques agricoles d'adaptation aux changements climatiques</li> <li>Appui au projet d'adaptation aux changements climatiques</li> </ul>	<p><a href="#">Évaluation du plan stratégique pour le Honduras (2022)</a>: séances de formation aux pratiques d'adaptation aux changements climatiques, y compris l'assurance agricole et la météorologie</p> <p><a href="#">Évaluation décentralisée réalisée à Sri Lanka (2021)</a>: appui à la mise en œuvre du projet pour l'inclusion et l'adaptation aux changements climatiques</p>
Nutrition <sup>f</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Communication et formation</li> <li>Offre d'une aide en matière de nutrition aux groupes vulnérables dans le cadre d'interventions face aux crises</li> </ul>	<p><a href="#">Évaluation stratégique concernant la nutrition et le VIH/sida (2023)</a>: contribution à l'aide apportée par le PAM aux groupes vulnérables, y compris les personnes vivant avec le VIH</p> <p><a href="#">Évaluation décentralisée concernant les achats de produits d'aide alimentaire au Cambodge (2023)</a>: promotion des bonnes pratiques en matière de nutrition</p>
Renforcement des capacités des pays <sup>g</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suivi conjoint</li> <li>Renforcement des compétences techniques</li> </ul>	<p><a href="#">Évaluation du plan stratégique pour le Ghana (2023)</a>: formation à l'intention des parties prenantes au programme d'alimentation scolaire dans les domaines de la supervision et du suivi</p>

Source: Équipe chargée de la synthèse d'évaluations.

<sup>a</sup> Type de partenaire coopérant et nombre d'évaluations: ONG (9); gouvernement (6); ONG et gouvernement (17).

<sup>b</sup> Type de partenaire coopérant et nombre d'évaluations: ONG (10); gouvernement (2); ONG et gouvernement (6).

<sup>c</sup> Type de partenaire coopérant et nombre d'évaluations: ONG (16); ONG et gouvernement (1).

<sup>d</sup> Type de partenaire coopérant et nombre d'évaluations: ONG (10); ONG et gouvernement (1).

<sup>e</sup> Type de partenaire coopérant et nombre d'évaluations: ONG (3); gouvernement (2); organisme des Nations Unies (1).

<sup>f</sup> Type de partenaire coopérant et nombre d'évaluations: ONG (8); ONG et gouvernement (4); gouvernement (3).

<sup>g</sup> Type de partenaire coopérant et nombre d'évaluations: gouvernement (4).

22. La mise en œuvre des activités s'est améliorée lorsque le PAM a dispensé aux partenaires coopérants des formations pour renforcer leurs compétences dans des domaines tels que la nutrition, la résilience et la responsabilité à l'égard des populations touchées. Il ressort des évaluations que les réunions de coordination avec les partenaires coopérants régulièrement organisées par le PAM ont amélioré, comme l'indique [l'évaluation de l'intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau central pour le Myanmar réalisée en 2023](#), l'échange d'informations entre le PAM et les partenaires coopérants et entre les partenaires coopérants eux-mêmes, ce qui a favorisé l'adaptation des programmes. [L'évaluation du plan stratégique pour le Tadjikistan réalisée en 2022](#) témoigne par ailleurs que la collaboration du PAM avec des ONG compétentes a facilité la mise en œuvre des programmes.

23. Parmi les obstacles rencontrés figuraient les problèmes relatifs aux accords de partenariat sur le terrain, tels que les retards de signature des contrats, les contrats de courte durée, les retards de décaissement des fonds du PAM à destination des partenaires coopérants (mentionnés dans 10 évaluations)<sup>10</sup>, la forte rotation du personnel des partenaires coopérants et parfois, le manque de clarté des critères de ciblage pour ces partenaires. Ces problèmes ont principalement eu pour effet de retarder la fourniture de l'aide aux bénéficiaires. Par exemple, il ressort de [l'évaluation décentralisée réalisée au Bénin en 2022](#) que les retards enregistrés dans la passation des contrats ainsi que dans la signature des accords de partenariat sur le terrain avec les ONG partenaires coopérantes ont retardé le démarrage du programme d'alimentation scolaire destiné aux enfants.

### **Que montrent les données factuelles concernant l'attention portée par le PAM et les partenaires coopérants aux priorités transversales et aux engagements institutionnels?**

24. [Égalité femmes-hommes et autonomisation des femmes](#). Vingt-cinq évaluations ont permis de dégager des éléments factuels concernant l'attention portée par les partenaires coopérants à l'égalité femmes-hommes et à l'autonomisation des femmes.
25. Malgré la priorité accordée par le PAM à ces questions dans les directives et les conditions énoncées dans les accords de partenariat sur le terrain à l'intention des partenaires coopérants, il est ressorti des évaluations que les capacités de traitement de ces questions variaient, notamment parmi les ONG partenaires coopérantes. Les principaux problèmes signalés étaient les suivants:
- **Intégration insuffisante des obligations en matière de problématique femmes-hommes dans les accords de partenariat sur le terrain et faible utilisation des outils élaborés à cet effet**<sup>11</sup>. Par exemple, [l'évaluation décentralisée sur les partenaires coopérants dans la région de l'Afrique de l'Est réalisée en 2021](#) a fait apparaître que moins de la moitié de ces accords prévoyaient un engagement formel en matière d'égalité femmes-hommes et que l'application des outils et des directives relatifs à l'égalité femmes-hommes et à l'autonomisation des femmes était loin d'être systématique.
  - **Nécessité de mettre l'accent sur le renforcement des capacités en matière de problématique femmes-hommes**. Douze évaluations<sup>12</sup> ont mis en évidence la nécessité de renforcer les capacités des partenaires coopérants dans les domaines de l'égalité femmes-hommes et de l'autonomisation des femmes, particulièrement pour effectuer des analyses différenciées par sexe et lutter contre les violences sexistes. Cinq évaluations<sup>13</sup> ont cependant fait valoir les effets positifs des directives et des formations fournies par le PAM en la matière. Il est souligné dans [l'évaluation du plan stratégique pour le Zimbabwe réalisée en 2022](#) que la formation des partenaires

<sup>10</sup> ED Bénin 2020, ED Bénin 2022, EPSP Tchad 2022, EPSP République centrafricaine 2022, ED partenaires coopérants dans la région de l'Afrique de l'Est 2021, EPSP République démocratique du Congo 2020, ED Guinée-Bissau 2021, EPSP Haïti 2023, EPSP Pakistan 2022, EPSP Soudan du Sud 2022.

<sup>11</sup> Les conditions générales des accords de partenariat sur le terrain engagent les partenaires coopérants à exécuter les tâches en se conformant à la politique du PAM en matière de problématique femmes-hommes, et chaque modèle de budget comprend une section consacrée aux activités en faveur de l'égalité femmes-hommes. Le projet de directive relative à la fourniture directe d'une assistance par l'intermédiaire d'entités gouvernementales met également l'accent sur la problématique femmes-hommes. Il convient de noter que les conditions générales de l'accord de partenariat sur le terrain, à l'annexe 6 du précédent modèle d'accord, garantissaient l'engagement en faveur de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, de l'égalité femmes-hommes et de l'inclusion, ainsi que de la protection et de la responsabilité à l'égard des populations touchées, et que ces conditions sont désormais remplacées par les sections 9A, 2.1.c et 2.2 de la version de 2024 de l'accord de partenariat sur le terrain.

<sup>12</sup> EPSP Bolivie 2021, ED Burkina Faso 2020, EPSP République centrafricaine 2022, EPSP Tchad 2022, ED des partenaires coopérants dans la région de l'Afrique de l'Est 2021, EPSP El Salvador 2022, ED Gambie 2021, ED Guinée 2022, EPSP Jordanie 2022, EPSP Liban 2021, EPSP Nigéria 2022, ED Syrie DE 2020.

<sup>13</sup> EPSP Ghana 2023, ED de la résilience au Liban 2020, EPSP Nigéria 2022, EPSP Soudan du Sud 2022, EPSP Zimbabwe 2022.

coopérants a permis dans une certaine mesure de mieux adapter l'assistance alimentaire aux besoins des femmes.

- **Prise en compte inégale de la problématique femmes-hommes.** Les évaluations ont fait apparaître des différences dans la prise en compte de la problématique femmes-hommes dans les programmes. Huit évaluations<sup>14</sup> ont fait état de bonnes pratiques dans ce domaine, les partenaires coopérants disposant de compétences spécialisées spécifiques en matière de problématique femmes-hommes, tandis que douze<sup>15</sup> ont constaté qu'ils ne prenaient pas cette question suffisamment en considération dans les critères d'analyse, de conception, de ciblage et d'inclusion des programmes. Deux évaluations<sup>16</sup> ont relevé que l'adoption d'approches propres à transformer les relations entre les femmes et les hommes laissait à désirer.

26. **Absence de parité femmes-hommes au sein des effectifs des partenaires coopérants.** Trois évaluations<sup>17</sup> ont mis ce problème en évidence, observant que le personnel des partenaires coopérants était à prédominance masculine. Il a par ailleurs été mentionné dans une évaluation<sup>18</sup> que le PAM ne s'investissait pas suffisamment dans la collaboration avec les organisations dirigées par des femmes dans la région de l'Afrique de l'Est.

27. *Protection et responsabilité à l'égard des populations touchées*<sup>19</sup>. Vingt-trois évaluations<sup>20</sup> ont abordé cette question, et les résultats qui sont ressortis des éléments factuels qu'elles présentaient sont mitigés. Dans des pays comme le Tadjikistan, le Myanmar et le Liban, les partenaires coopérants ont joué un rôle crucial dans les activités de protection tandis que dans d'autres, ils ont eu du mal à mettre en application les principes de protection, car ils n'y étaient pas suffisamment sensibilisés ou n'avaient pas les connaissances suffisantes pour les appliquer. Trois évaluations<sup>21</sup> ont fait état de problèmes liés à la protection des données chez les partenaires coopérants. Par exemple, il a été signalé dans *l'évaluation stratégique sur les technologies réalisée en 2022* que le PAM ne communiquait pas suffisamment d'informations sur les questions de protection des données à ses partenaires coopérants et que peu était fait pour déterminer les risques en matière de cybersécurité et de technologie auxquels sont exposés les partenaires coopérants.

<sup>14</sup> ED Bénin 2022, ED de l'achat d'aide alimentaire au Cambodge 2023, EPSP Cameroun 2020, ED Guinée 2022, ED de la résilience au Liban 2020, EPSP Soudan du Sud 2022, ED Sri Lanka 2021, EPSP Tadjikistan 2022.

<sup>15</sup> ED Bénin 2020, ED Bangladesh 2020, ED Burkina Faso 2020, EPSP Cameroun 2020, EPSP République centrafricaine 2022, EIC Myanmar 2023, ED Gambie 2021, EPSP Jordanie 2022, ED Liban 2020, EPSP Liban 2021, ED Sri Lanka 2021, ED Syrie 2020.

<sup>16</sup> ED des partenaires coopérants dans la région de l'Afrique de l'Est 2021, EPSP Jordanie 2022.

<sup>17</sup> EPSP Soudan du Sud 2022, ED Burkina Faso 2020, ED Bénin 2022.

<sup>18</sup> ED des partenaires coopérants dans la région de l'Afrique de l'Est 2021.

<sup>19</sup> L'annexe 6 du modèle des conditions générales de l'accord de partenariat sur le terrain prévoit des prescriptions standard concernant la sensibilisation des bénéficiaires aux mécanismes communautaires de remontée de l'information mis à leur disposition, qui constituent un moyen de faire preuve de responsabilité à l'égard des populations touchées. Les directives à l'intention des partenaires coopérants gouvernementaux les engagent à respecter le principe de responsabilité à l'égard des populations touchées, et les directives provisoires et les normes de garantie des transferts de type monétaire effectués par l'intermédiaire des gouvernements stipulent que la responsabilité à l'égard des populations touchées est un élément important des programmes du PAM, y compris lorsqu'elle est assurée par l'intermédiaire des gouvernements.

<sup>20</sup> ED Bénin 2022, EPSP Tchad 2023, ED de la résilience au Liban 2020, EPSP Soudan 2022, EPSP Zimbabwe 2022, EPSP Burkina Faso 2023, ED Burkina Faso 2020, EPSP El Salvador 2022, EIC Myanmar 2023, EPSP Ghana 2023, EPSP Jordanie 2022, EPSP Liban 2021, EPSP Pakistan 2022, EPSP Soudan du Sud 2022, EPSP République centrafricaine 2023, EPSP Haïti 2023, EPSP Honduras 2022, EPSP Malawi 2023, EPSP Nigéria 2023, EPSP Pérou 2022, EPSP Tadjikistan 2022, ED Syrie 2020, et ES Technologies 2022.

<sup>21</sup> ES Technologies 2022, EPSP Nigéria 2023 et ED Burkina Faso 2020.

28. Vingt évaluations<sup>22</sup> ont abordé la question de la responsabilité à l'égard des populations touchées, et les résultats découlant des éléments factuels qu'elles présentaient sont mitigés. Ainsi, neuf évaluations<sup>23</sup> ont illustré l'usage efficace que faisaient les partenaires coopérants des systèmes de gestion des plaintes tandis que trois<sup>24</sup> rapportaient une transmission insuffisante des plaintes de la part de ces partenaires. Dans l'[évaluation du plan stratégique pour le Tchad réalisée en 2023](#), les évaluateurs ont constaté que l'utilisation insuffisante des mécanismes communautaires de remontée de l'information ainsi que le manque de communication au sujet des réclamations recueillies ont empêché les partenaires coopérants de bien comprendre les points de vue des bénéficiaires et ont nui au succès des interventions menées.
29. *Handicap*. Les six évaluations<sup>25</sup> contenant des éléments factuels concernant l'attention accordée par les partenaires coopérants à l'inclusion du handicap dans les programmes ont fait apparaître le manque de prise en compte de cette question, les personnes handicapées n'étant pas toujours suffisamment considérées comme un groupe cible. À cet égard, seule l'[évaluation de l'intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau central pour le Myanmar réalisée en 2023](#) fait figure d'exception, puisqu'elle a été l'occasion de constater que les partenaires coopérants avait l'obligation de prendre le handicap en considération lors du ciblage et de la conception des programmes, et de souligner que ceux-ci consultaient les personnes handicapées pour disposer de davantage de données utiles à l'inclusion du handicap.
30. *Protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles*<sup>26</sup>. **Huit évaluations**<sup>27</sup> ont traité de la question des **codes de conduite et de la formation des partenaires coopérants en matière de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles**. Il en est ressorti que l'attention portée à cette question variait: quatre ont souligné l'utilisation des codes de conduite et l'offre de formation, tandis que trois<sup>28</sup> ont constaté que les partenaires coopérants ne recevaient pas suffisamment d'informations sur les normes et protocoles en la matière.

---

<sup>22</sup> ED Bénin 2022, EPSP Tchad 2023, ED de la résilience au Liban 2020, EPSP Soudan 2022, EPSP Zimbabwe 2022, EPSP Burkina Faso 2023, EPSP El Salvador 2022, EIC Myanmar 2023, EPSP Ghana 2023, EPSP Jordanie 2022, EPSP Liban 2021, EPSP Pakistan 2022, EPSP Soudan du Sud 2022, EPSP République centrafricaine 2023, EPSP Haïti 2023, EPSP Malawi 2023, EPSP Nigéria 2023, EPSP Pérou 2022, ED Syrie 2020 et EPSP Tadjikistan 2022.

<sup>23</sup> EPSP Burkina Faso 2023, EPSP République centrafricaine 2023, EIC Myanmar 2023, EPSP Haïti 2023, EPSP Honduras 2022, EPSP Malawi 2023, EPSP Nigéria 2023, EPSP Soudan du Sud 2022 et ED Syrie 2020.

<sup>24</sup> ED de l'alimentation scolaire au Liban 2020, EPSP Tchad 2023 et EPSP Soudan du Sud 2022.

<sup>25</sup> EPSP République démocratique du Congo 2020, ED de l'alimentation scolaire du Liban 2020, EIC Myanmar 2022, EPSP Soudan 2022, ED Syrie 2020 et EPSP Tadjikistan 2022.

<sup>26</sup> La circulaire de la Directrice exécutive du PAM relative aux dispositions spéciales en matière de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles énonce clairement la position du PAM, à savoir "la tolérance zéro à l'égard de l'inaction face à toutes les formes d'exploitation et d'atteintes sexuelles". L'un des objectifs qui y est défini consiste à renforcer la capacité des partenaires de reconnaître et prévenir les actes d'exploitation et d'atteintes sexuelles et de prendre les mesures qui s'imposent. La circulaire enjoint aux responsables du PAM de veiller à ce que les partenaires coopérants comprennent et respectent leurs obligations en la matière. La version révisée du modèle d'accord de partenariat sur le terrain comporte une clause sur la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles.

<sup>27</sup> EPSP Burkina Faso 2023, EPSP Cameroun 2020, ED des partenaires coopérants dans la région de l'Afrique de l'Est 2021, EIC Myanmar 2023, EPSP Haïti 2023, EPSP Honduras 2022, EPSP Jordanie 2022, EPSP Liban 2021.

<sup>28</sup> EPSP Burkina Faso 2023, EIC Myanmar 2023, EPSP Cameroun 2020.

## Quels facteurs ont, selon ce qu'il ressort des évaluations, contribué ou nui à la qualité et aux résultats de la collaboration du PAM avec les partenaires coopérants?

31. Les facteurs qui ont une incidence sur les résultats de la collaboration du PAM avec les partenaires coopérants sont présentés au regard des différentes étapes de son cycle de gestion des partenariats coopérants se rapportant aux ONG. Le tableau 3 présente le pourcentage des évaluations qui exposaient en détail les facteurs influant sur la qualité et les résultats de la collaboration du PAM avec les partenaires coopérants.

TABLEAU 3: POURCENTAGE DES ÉVALUATIONS TRAITANT DES FACTEURS QUI INFLUENT SUR LA QUALITÉ ET LES RÉSULTATS DE LA COLLABORATION DU PAM AVEC LES PARTENAIRES COOPÉRANTS*		
Étape du cycle de gestion des partenaires coopérants	Facteur positif (en pourcentage)	Facteur négatif (en pourcentage)
Sélection du partenaire coopérant	15	6
Préparation du contrat	17	42
Mise en œuvre	19	47
Examen du partenariat	2	4

\* Certaines évaluations fournissent des données factuelles tant sur des facteurs négatifs et que sur des facteurs positifs, pour ce qui est aussi bien des ONG que des gouvernements partenaires coopérants. En outre, étant donné qu'une seule évaluation (Sri Lanka DE 2021) fournit des éléments sur une entité des Nations Unies intervenant en tant que partenaire coopérant pendant la phase de mise en œuvre, celle-ci n'a pas été prise en compte dans le tableau.

32. *Sélection du partenaire coopérant.* D'après les évaluations, le PAM disposait de procédures solides pour effectuer la sélection d'ONG partenaires coopérantes dotées des compétences spécialisées nécessaires. Les savoirs locaux et les compétences techniques étaient des éléments cruciaux dans cette sélection, comme l'illustre [l'évaluation du plan stratégique pour la Guinée-Bissau réalisée en 2023](#), dans laquelle les évaluateurs ont relevé que les ONG locales avaient recensé les personnes les plus démunies et travaillé avec elles. Toutefois, les évaluations ont aussi fait mention de retards et d'une sélection imparfaite des partenaires lorsque le nombre limité de partenaires coopérants adaptés ou les difficultés financières rencontrées par le PAM l'empêchaient d'engager des partenaires compétents<sup>29</sup>.
33. *Négociation et préparation du contrat.* Selon huit évaluations<sup>30</sup>, les accords de partenariat sur le terrain de plus longue durée amélioreraient la qualité des partenariats. Inversement, d'après neuf évaluations<sup>31</sup>, les accords de partenariat sur le terrain de courte durée – auxquels le PAM avait souvent recours en raison de l'imprévisibilité des financements – empêchaient d'établir les budgets et de fidéliser le personnel des partenaires coopérants locaux. Dans treize évaluations<sup>32</sup>, il a été recommandé d'adopter des accords multimodaux plus longs en vue d'améliorer la planification, d'accroître la stabilité et de réduire la charge administrative.

<sup>29</sup> EPSP République démocratique du Congo 2020, EPSP Cameroun 2020.

<sup>30</sup> ED des partenaires coopérants dans la région de l'Afrique de l'Est 2021, EIC COVID-19 2022, EPSP République démocratique du Congo 2020, ED Liban 2020, EPSP Malawi 2023, ES Nutrition et VIH/sida 2022, EPSP Soudan 2022, EPSP Zimbabwe 2022.

<sup>31</sup> EPSP Tchad 2022, ED des partenaires coopérants dans la région de l'Afrique de l'Est 2021, EPSP République démocratique du Congo 2020, ED Guinée-Bissau 2021, ED Liban 2020, EPSP Malawi 2023, EPSP Soudan 2022, EPSP Zimbabwe 2022, ED Zimbabwe 2022.

<sup>32</sup> EPSP Algérie 2023, ED Bénin 2020, ED Burkina Faso 2020, EPSP Cameroun 2020, ED des partenaires coopérants dans la région de l'Afrique de l'Est 2021, EPSP République démocratique du Congo 2020, EIC Myanmar 2023, ED Guinée 2022, ED Guinée-Bissau 2021, ED de la résilience au Liban 2020, EPSP Soudan 2022, ED Syrie 2020, EPSP Zimbabwe 2022.

34. Les évaluations traitant de la négociation des contrats et de la gestion des partenaires coopérants gouvernementaux ont insisté sur la nécessité d'établir un cadre stratégique de collaboration clair. Ainsi, il est mentionné dans [l'évaluation décentralisée réalisée au Bénin en 2022](#) que l'absence de coordination officielle avec les partenaires coopérants gouvernementaux a gêné la mise en œuvre des programmes.
35. Il ressort de 11 évaluations<sup>33</sup> que les retards administratifs enregistrés lors de la préparation des contrats, tels que la signature tardive de ceux-ci et le manque de transparence entourant les budgets des programmes, ont nui à l'efficacité, tout comme la coexistence dans une même région géographique d'accords passés avec plusieurs partenaires coopérants. Dans [l'évaluation du plan stratégique pour le Pakistan réalisée en 2022](#), les évaluateurs ont observé que cet état de choses avait entravé la capacité des partenaires coopérants de fournir l'assistance aux bénéficiaires en temps voulu.
36. *Phase de mise en œuvre.* Neuf évaluations<sup>34</sup> ont permis de constater que le PAM était apprécié pour sa flexibilité et sa réactivité, et notamment qu'il savait adapter ses programmes en fonction des besoins locaux et des informations qu'il recevait de la part de ses partenaires coopérants. Il en est également ressorti que cette capacité d'adaptation était l'une des clés de la réussite des partenariats. Cependant, elles ont aussi indiqué que les difficultés auxquelles se heurtait le PAM pour trouver des partenaires coopérants dotés des compétences nécessaires pour participer aux activités en matière de résilience, d'égalité femmes-hommes et d'analyse de la vulnérabilité, ainsi que la rotation du personnel, nuisaient à la mise en œuvre des programmes.
37. Le recours à la technologie a permis de réduire les difficultés administratives et d'améliorer le traitement des factures, et l'utilisation des systèmes d'enregistrement biométrique a contribué à ce que les partenaires coopérants livrent l'aide en temps voulu, comme indiqué dans [l'évaluation du plan stratégique pour le Soudan du Sud réalisée en 2022](#). Toutefois, les évaluations ont fait apparaître que les données détenues par les partenaires coopérants étaient souvent fragmentaires et incohérentes. Ainsi, dans [l'évaluation stratégique sur les technologies réalisée en 2022](#), par exemple, il était recommandé d'automatiser davantage les procédures de gestion des partenaires coopérants et de développer l'habileté numérique de ces partenaires.
38. *Examen des partenariats.* Les évaluations ont fait état de problèmes persistants dus à la faiblesse des systèmes de suivi des ONG. Néanmoins, [l'évaluation décentralisée des partenaires coopérants dans la région de l'Afrique de l'Est réalisée en 2021](#) a relevé que le PAM utilisait son outil d'évaluation des résultats des partenaires pour renforcer les processus périodiques de suivi et de remontée de l'information dans le but de consigner la performance de ses partenaires coopérants.
39. Les évaluations ont montré que les activités de renforcement des capacités du PAM répondaient dans une large mesure aux besoins des partenaires coopérants et contribuaient à améliorer les pratiques, mais qu'une approche stratégique et un suivi cohérent faisaient défaut. Face à une planification inadéquate et à des ressources insuffisantes, il était difficile de suivre comme il convenait les effets du renforcement des capacités sur les résultats obtenus par les partenaires coopérants.

---

<sup>33</sup> EPSP Algérie 2023, EPSP Cameroun 2020, EPSP Soudan du Sud 2022, ED Bénin 2022, EPSP Cameroun 2020, EPSP Tchad 2022, EPSP République centrafricaine 2022, EIC COVID-19 2022, EPSP République démocratique du Congo 2020, ED Liban 2020, EPSP Pakistan 2022.

<sup>34</sup> ED Bénin 2020, ED Bénin 2022, EIC COVID-19 2022, EIC Myanmar 2023, EPSP Honduras 2022, ED Rwanda 2021, EPSP Soudan du Sud 2022, ED Syrie 2020, EPSP Tadjikistan 2022.

40. *Risque fiduciaire*. Les évaluations ont mis en évidence la difficulté pour le PAM de trouver un équilibre entre sa propension à prendre des risques stratégiques et son aversion à assumer des risques fiduciaires dans le cadre de son action en faveur des personnes vulnérables et de son devoir de protection envers les partenaires coopérants. L'[évaluation de l'intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau central pour le Myanmar réalisée en 2023](#) faisait état de cette tension, et insistait sur la nécessité d'améliorer le travail de planification relatif au devoir de protection du PAM envers les partenaires coopérants.
41. Quatre évaluations<sup>35</sup> ont mentionné que le PAM avait uniformisé son approche de la gestion des risques et qu'il avait pris des mesures pour veiller à ce que les partenaires coopérants respectent les normes et pour réduire la fraude. Elles indiquaient en outre que le PAM disposait de mécanismes solides s'agissant du contrôle, du suivi et du devoir de précaution, et qu'il procédait notamment à des vérifications en comparant ses données avec celles de la Liste relative aux sanctions imposées par l'Organisation des Nations Unies et de la liste d'inadmissibilité hébergée par le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies et les codes de conduite<sup>36</sup>.
42. Dans trois évaluations, les évaluateurs ont relevé des défaillances dans les mesures de contrôle du PAM, mentionnant des cas de fraude où l'aide alimentaire ou monétaire n'était pas parvenue aux bénéficiaires ainsi que d'autres dysfonctionnements, notamment des divergences au Tchad<sup>37</sup>, des actes de représailles en République démocratique du Congo<sup>38</sup> et des cas d'extorsion au Malawi<sup>39</sup>.

### **Dans quelle mesure ressort-il des évaluations que les relations du PAM avec ses partenaires coopérants ont évolué au fil du temps?**

43. Les données attestent qu'au fil du temps, les relations entre le PAM et les partenaires coopérants, qui étaient, au départ, purement transactionnelles, ces partenaires étant considérés essentiellement comme des exécutants des activités du PAM, ont évolué vers des relations plus collaboratives où les consultations sont plus fréquentes et la dynamique de pouvoir plus équitable, même s'il reste encore des progrès à faire.
44. Dans huit évaluations<sup>40</sup>, les relations étaient décrites comme essentiellement transactionnelles, les partenaires coopérants étant souvent considérés comme de simples sous-traitants chargés de l'exécution, dont les compétences étaient peu reconnues ou sous-utilisées. Par exemple, dans l'[évaluation du plan stratégique pour le Pakistan réalisée en 2022](#), les évaluateurs ont relevé que le PAM voyait généralement dans les partenaires coopérants des prestataires de services plutôt que des partenaires expérimentés. Trois évaluations<sup>41</sup> faisaient état d'un manque de planification stratégique des partenariats de coopération de la part du PAM, et faisaient référence à des occasions manquées d'approfondir la collaboration.

---

<sup>35</sup> ED des partenaires coopérants dans la région de l'Afrique de l'Est 2021, EPSP Haïti 2023, EPSP Malawi 2023, EP Consolidation de la paix 2022.

<sup>36</sup> La procédure de sanction appliquée par le PAM aux partenaires coopérants est régie par le cadre général du PAM relatif aux sanctions à l'encontre des fournisseurs (circulaire de la Directrice exécutive OED2015/022).

<sup>37</sup> EPSP Tchad CSPE 2023.

<sup>38</sup> EPSP République démocratique du Congo 2020.

<sup>39</sup> EPSP Malawi 2023.

<sup>40</sup> EPSP Algérie 2023, EPSP Bolivie 2021, ED des partenaires coopérants dans la région de l'Afrique de l'Est 2021, EPSP République démocratique du Congo 2020, EIC Myanmar 2023, EPSP Jordanie 2022, EPSP Pakistan 2022, EPSP Soudan 2022.

<sup>41</sup> EPSP Bolivie 2021, EPSP République démocratique du Congo 2020, EPSP Soudan 2022.

45. Inversement, dans 13 évaluations<sup>42</sup>, les relations étaient décrites comme transparentes, équitables et mutuellement bénéfiques, caractérisées par un partage des responsabilités. Parmi les exemples les plus intéressants figurent [l'évaluation de l'intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau central relative à la COVID-19](#) et [l'évaluation du plan stratégique pour le Pérou, réalisées toutes deux en 2022](#), qui faisaient état d'une évolution de la dynamique de pouvoir, signal d'un resserrement des relations de collaboration entre le PAM et les ONG partenaires coopérantes.
46. Trois évaluations<sup>43</sup> ont présenté, références à l'appui, des situations où le PAM faisait participer des partenaires coopérants au processus de planification, en particulier lorsqu'il entretenait avec eux des relations de longue date.
47. Le PAM s'attache actuellement à mettre au point une définition du terme "ancrage local" ainsi qu'une politique à ce sujet<sup>44</sup>. Bien que la représentation des partenaires coopérants et leur participation aux efforts de collaboration soient attestées, il ne ressortait pas des évaluations que le PAM encourageait les partenaires coopérants à jouer un rôle prépondérant dans certains domaines, par exemple les questions techniques. Toutefois, les évaluations soulignaient bien la valeur des savoirs et des relations des partenaires coopérants locaux, comme c'est le cas de celles relatives à la Côte d'Ivoire et à El Salvador, pays où les ONG locales collaboraient efficacement avec des groupements de productrices.

## Conclusions

48. Les éléments factuels recueillis par les évaluations font ressortir le rôle crucial que jouent les partenaires coopérants pour aider le PAM à s'acquitter de son mandat. Tout en constatant que la collaboration du PAM avec ces partenaires repose sur des procédures solides, la synthèse met l'accent sur les possibilités d'accroître la valeur des partenaires coopérants et d'améliorer l'approche suivie par le PAM en matière de gestion.
49. **Les partenaires coopérants jouent un rôle majeur pour ce qui est d'aider le PAM à fournir son assistance.** Les évaluations soulignent leur rôle déterminant lorsqu'il s'agit de fournir une assistance vitale, de contribuer aux programmes de nutrition, de santé et d'éducation et de soutenir ceux axés sur les moyens d'existence et la résilience. La participation des partenaires coopérants gouvernementaux permettait d'améliorer les environnements nationaux propices à la sécurité alimentaire et à la nutrition. Dans les évaluations, les contributions des partenaires coopérants étaient particulièrement remarquées dans trois domaines: les programmes en milieu scolaire, les activités de création d'actifs communautaires et familiaux et les transferts de ressources non assortis de conditions.
50. **L'attention accordée par les partenaires coopérants aux questions transversales est inégale.** Alors que les ONG partenaires coopérantes interviennent activement dans les domaines de l'égalité femmes-hommes et de la responsabilité à l'égard des populations touchées, il existe des incohérences manifestes au niveau des capacités et de l'intérêt porté à ces questions. En outre, l'inclusion du handicap et la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles requièrent davantage d'attention.

---

<sup>42</sup> EPSP Algérie 2023, EIC COVID-19 2022, EPSP El Salvador 2022, EIC Myanmar 2023, EPSP Honduras 2022, EPSP Jordanie 2022, EPSP Malawi 2023, EPSP Nigéria 2022, EPSP Pérou 2022, ED Rwanda 2021, ED Syrie 2020, ED Zimbabwe 2022, EPSP Zimbabwe 2022.

<sup>43</sup> ED Rwanda 2021, ED Syrie 2020 et EPSP Zimbabwe 2022.

<sup>44</sup> Comité permanent interorganisations. 2021. [Strengthening Participation, Representation and Leadership of Local and National Actors in IASC Humanitarian Coordination Mechanisms](#). Ces directives fournissent des orientations sur la participation, la représentation et le leadership des acteurs humanitaires locaux et nationaux dont l'objectif est de venir en aide aux communautés qui s'efforcent de relever les défis auxquels elles sont confrontées.

51. **Les partenaires coopérants disposent certes d'atouts précieux comme les savoirs locaux et les compétences techniques, mais il existe toutefois d'importantes lacunes sur le plan des capacités.** On retiendra notamment une mauvaise connaissance des critères de ciblage du PAM et le manque de certaines compétences, aggravés parfois par la forte rotation du personnel. Il ressort aussi de certaines évaluations que le PAM n'exploite pas pleinement les compétences et le savoir-faire des partenaires coopérants, notamment des ONG.
52. **Il faut améliorer l'efficacité de la gestion des ONG partenaires coopérantes et développer les processus de gestion des partenaires coopérants gouvernementaux.** Parmi les difficultés rencontrées figurent notamment des retards dans la signature des contrats et les paiements, qui ont nui à la fourniture de l'assistance. Les accords de partenariat sur le terrain manquent souvent de la flexibilité nécessaire pour s'adapter à l'évolution de la situation, et la forte concentration de partenaires coopérants dans certaines régions a entraîné une hausse des coûts de transaction. Des processus de gestion des partenaires coopérants gouvernementaux ne sont pas toujours en place.
53. **Les relations qu'entretient le PAM avec ses partenaires coopérants évoluent vers davantage de collaboration, mais la transition n'est pas achevée.** Les consultations sont plus fréquentes et la dynamique de pouvoir plus équitable entre le PAM et ses partenaires coopérants. Toutefois, le PAM n'a pas encore pleinement intégré un modèle d'ancrage local dans sa coopération avec ces partenaires. Il ressort des évaluations que les cadres de collaboration avec les partenaires gouvernementaux doivent avoir une empreinte plus stratégique et que les relations avec les partenaires coopérants nécessitent l'adoption d'une approche à moyen terme.
54. **Des aspects importants de la mobilisation des partenaires coopérants ont permis d'obtenir des résultats.** Ainsi, les contrats à long terme ont facilité la planification stratégique et des accords plus souples de partenariat sur le terrain ont permis d'apporter des ajustements en temps réel et d'instaurer un climat de confiance. Ces pratiques ont aidé le PAM à établir des relations solides et durables avec ses partenaires coopérants. En outre, la mise en place de codes de conduite bien définis et de mécanismes clairs de remontée des signalements a contribué à préciser les attentes et à renforcer la confiance.

## Recommandations

	Recommandation	Responsables (un bureau ou une entité)	Autres entités apportant un soutien (le cas échéant)	Degré de priorité (moyen /élevé)	Délai de mise en œuvre
<b>1</b>	<b>PRIVILÉGIER LES PARTENARIATS DURABLES: Viser à établir des partenariats durables sur le long terme, fondés sur l'estime à l'égard des partenaires coopérants et guidés par une philosophie de l'intérêt commun, du respect mutuel et de la confiance</b>	Unité chargée des partenaires opérationnels			
1.1	Pour promouvoir des partenariats avec les partenaires coopérants qui puissent se poursuivre au-delà du cycle de financement, le cas échéant (par exemple en fonction de la disponibilité de fonds), encourager l'adoption d'accords pluriannuels de partenariat sur le terrain (dans les limites de la durée approuvée du plan stratégique de pays, du plan stratégique de pays provisoire ou de l'opération d'urgence limitée concernés) et guider la mise au point d'approches stratégiques tenant compte des risques pour favoriser la collaboration avec les partenaires coopérants.	Unité chargée des partenaires opérationnels	Division des politiques et des orientations concernant les programmes; conseillers des bureaux régionaux pour la gestion des partenaires coopérants; chargés de programme et responsables des partenariats de coopération des bureaux de pays	Moyen	Novembre 2025
1.2	Lorsque les partenaires coopérants gouvernementaux jouent un rôle clé dans la mise en œuvre des plans stratégiques de pays, établir des directives opérationnelles claires pour les partenariats à l'appui desdits plans, guidées par une philosophie de l'intérêt commun. Elles devraient tenir compte de la grande diversité des contextes opérationnels dans lesquels les gouvernements interviennent en tant que partenaire coopérant ou dans lesquels le PAM transfère des ressources par l'intermédiaire des systèmes publics.  Il conviendrait d'élaborer des contrats types de collaboration avec les partenaires coopérants gouvernementaux et de les revoir périodiquement.	Division des politiques et des orientations concernant les programmes	Bureau des services juridiques; conseillers des bureaux régionaux pour la gestion des partenaires coopérants; chargés de programme et responsables des partenariats de coopération des bureaux de pays	Moyen	Novembre 2025

	Recommandation	Responsables (un bureau ou une entité)	Autres entités apportant un soutien (le cas échéant)	Degré de priorité (moyen /élevé)	Délai de mise en œuvre
2	<b>ADOPTER DES APPROCHES STRATÉGIQUES SUR MESURE EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS: exploiter les points forts dans les domaines qui sont prioritaires tant pour le PAM que pour ses partenaires, en tenant compte de la dimension de l'ancrage local</b>	Unité chargée des partenaires opérationnels			
2.1	Améliorer les directives existantes en matière de gestion des partenaires coopérants pour aider les bureaux de pays à effectuer, dans un esprit de partenariat, une analyse et un recensement des capacités des partenaires en fonction de l'ancrage local afin de mieux déterminer les atouts et les avantages relatifs que ceux-ci apportent aux partenariats.	Unité chargée des partenaires opérationnels	Division des politiques et des orientations concernant les programmes; conseillers des bureaux régionaux pour la gestion des partenaires coopérants; chargés de programme et responsables des partenariats de coopération des bureaux de pays	Moyen	Janvier 2026
2.2	Améliorer la clarté et la qualité des informations communiquées aux partenaires coopérants sur des aspects importants de la stratégie de mise en œuvre des programmes du PAM en élaborant et en assurant le suivi de la mise en œuvre d'un programme d'orientation à l'intention des partenaires coopérants destiné à les familiariser avec les approches programmatiques du PAM (par exemple les critères de ciblage, les groupes prioritaires) et avec les questions transversales.	Unité chargée des partenaires opérationnels	Division des politiques et des orientations concernant les programmes; Division de l'analyse, de la planification et de la performance; chargés de programme et responsables des partenariats de coopération des bureaux de pays	Moyen	Juin 2026
2.3	Une fois la politique en matière d'ancrage local approuvée, mettre au point des outils pour évaluer, développer et améliorer les capacités de direction des partenaires coopérants dans les domaines pertinents, conformément aux engagements du Grand Bargain (pacte relatif au financement de l'action humanitaire) et du Comité permanent interorganisations relatifs au leadership des partenaires locaux.	Service chargé de la problématique femmes-hommes, de la protection et de l'inclusion	Unité chargée des partenaires opérationnels	Moyen	Juin 2026

	Recommandation	Responsables (un bureau ou une entité)	Autres entités apportant un soutien (le cas échéant)	Degré de priorité (moyen /élevé)	Délai de mise en œuvre
3	<b>PRÉVOIR LA COLLABORATION À TOUS LES NIVEAUX DES PLANS STRATÉGIQUES DE PAYS: faciliter la participation des partenaires coopérants à toutes les étapes de la conception, de la mise en œuvre et de l'évaluation du cycle des programmes des plans stratégiques de pays.</b>	Unité chargée du cycle et de la qualité des programmes			
3.1	Pour élaborer des programmes qui répondent mieux aux besoins du contexte local et des communautés au stade de la conception des plans stratégiques de pays, il conviendrait que les bureaux de pays bénéficient d'un appui pour effectuer un recensement et une analyse complets des partenariats de coopération établis avec les gouvernements et les organisations non gouvernementales et pour associer les partenaires coopérants au processus de conception des programmes, notamment à l'analyse des besoins et à l'élaboration de la théorie du changement et des objectifs visés par le plan stratégique de pays en question.	Unité chargée du cycle et de la qualité des programmes	Unité chargée des partenaires opérationnels; Service chargé de la problématique femmes-hommes, de la protection et de l'inclusion; Division de l'analyse, de la planification et de la performance; conseillers des bureaux régionaux pour la gestion des partenaires coopérants; chargés de programme et responsables des partenariats de coopération des bureaux de pays	Moyen	Novembre 2025
3.2	Prévoir des mécanismes de consultation, de planification conjointe et de remontée de l'information fournie par les partenaires coopérants (organisations non gouvernementales et gouvernements) sur la qualité des programmes pendant toute la durée de la mise en œuvre du plan stratégique de pays.	Unité chargée du cycle et de la qualité des programmes	Unité chargée des partenaires opérationnels; Division des politiques et des orientations concernant les programmes; Division de l'analyse, de la planification et de la performance; chargés de programme et responsables des partenariats de coopération des bureaux de pays	Moyen	Novembre 2025

	Recommandation	Responsables (un bureau ou une entité)	Autres entités apportant un soutien (le cas échéant)	Degré de priorité (moyen /élevé)	Délai de mise en œuvre
4	<b>MIEUX RESPECTER LES PRIORITÉS TRANSVERSALES: pour veiller à ce que les partenaires coopérants se conforment aux priorités transversales et réduire les risques, assurer une bonne adéquation entre les dispositions contractuelles, qui doivent être claires, et les perspectives de renforcement des capacités.</b>	Unité chargée des partenaires opérationnels			
4.1	Une fois que le prochain plan stratégique du PAM (qui couvrira la période allant de 2026 à 2030) aura été élaboré, revoir régulièrement le modèle d'accord de partenariat sur le terrain pour veiller à ce que les contrats passés avec les partenaires coopérants soient conformes aux nouvelles priorités et politiques du PAM (notamment pour ce qui est de la cybersécurité et, une fois la politique correspondante approuvée, de l'ancrage local).	Unité chargée des partenaires opérationnels	Service chargé des garanties en matière d'exécution; Bureau des services juridiques; Division de la gestion des risques; Division des technologies	Élevé	Novembre 2026
4.2	En collaboration avec (ou à la demande) des homologues des bureaux régionaux et des bureaux de pays où des spécialistes sont disponibles, fournir des directives claires aux partenaires coopérants (organisations non gouvernementales et gouvernements) et contribuer au renforcement de leurs capacités en vue de concrétiser les engagements actuels du PAM en matière d'égalité femmes-hommes et d'inclusion, notamment pour que ces partenaires adoptent des approches propres à transformer les relations entre les femmes et les hommes dans leurs organisations et dans leurs programmes de travail.	Service chargé de la problématique femmes-hommes, de la protection et de l'inclusion	Unité chargée des partenaires opérationnels, Bureau de la déontologie; conseillers des bureaux régionaux pour la gestion des partenaires coopérants; responsables des partenariats de coopération des bureaux de pays; référents des bureaux de pays pour les questions de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles	Élevé	Novembre 2025
4.3	Étant donné que l'inclusion du handicap figure désormais parmi les obligations contractuelles prévues dans le modèle d'accord de partenariat sur le terrain, assurer le renforcement des capacités des partenaires coopérants, des bureaux de pays et des bureaux régionaux pour leur permettre d'appliquer et d'appuyer l'approche qu'a adoptée le PAM prévoyant l'inclusion du handicap dans les programmes, conformément aux normes qui sont les siennes. Il serait bon que le contrôle de la conformité soit effectué par les bureaux de pays, avec l'aide des bureaux régionaux et du Siège, selon qu'il convient, pour veiller au respect de ces normes.	Service chargé de la problématique femmes-hommes, de la protection et de l'inclusion	Unité chargée des partenaires opérationnels; Bureau de la déontologie; conseillers des bureaux régionaux pour la gestion des partenaires coopérants; responsables des partenariats de coopération des bureaux de pays	Élevé	Juin 2025
4.4	Conformément à l'évaluation stratégique consacrée à la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles (2024), procéder à une évaluation et à une hiérarchisation des risques auxquels sont confrontés les partenaires coopérants et des capacités dont ils ont besoin pour respecter les engagements en matière de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, y compris une analyse portant précisément sur les besoins des partenaires coopérants gouvernementaux en matière de capacités.	Bureau de la déontologie	Unité chargée des partenaires opérationnels; conseillers des bureaux régionaux pour la gestion des partenaires coopérants; responsables des partenariats de coopération des bureaux de pays	Élevé	Novembre 2025

	Recommandation	Responsables (un bureau ou une entité)	Autres entités apportant un soutien (le cas échéant)	Degré de priorité (moyen /élevé)	Délai de mise en œuvre
5	<b>RENFORCER LA GESTION DES PARTENAIRES COOPÉRANTS: améliorer l'efficacité de la gestion et de l'administration des partenaires coopérants et les enseignements qui en sont tirés</b>	Unité chargée des partenaires opérationnels			
5.1	Clarifier, diffuser et promouvoir les directives existantes relatives à la possibilité d'adapter les procédures de passation des contrats et de paiement en fonction de l'évolution de l'environnement opérationnel et former le personnel chargé de la gestion des partenaires coopérants pour qu'il soit en mesure de mettre en œuvre les directives révisées.	Unité chargée des partenaires opérationnels	Service chargé des garanties en matière d'exécution; Bureau des services juridiques; Service des opérations financières et de l'assurance; conseillers des bureaux régionaux pour la gestion des partenaires coopérants; responsables de partenariats de coopération des bureaux de pays	Élevé	Juin 2025
5.2	Fixer des cibles et établir des indicateurs de performance concernant le respect des délais de signature des contrats avec les partenaires coopérants, ainsi que le traitement et la remise des paiements à ces derniers. Il conviendrait que ces cibles et indicateurs soient intégrés dans un cadre de responsabilité partagée, compte tenu de la mise en œuvre toujours en cours de Partner Connect.	Unité chargée des partenaires opérationnels	Service chargé des garanties en matière d'exécution; Service des opérations financières et de l'assurance; Division de l'analyse, de la planification et de la performance	Élevé	Décembre 2025
5.3	En complément des outils déjà disponibles, créer à l'échelle du PAM un espace d'échange des connaissances et des bonnes pratiques en matière de gestion des organisations non gouvernementales partenaires coopérantes.	Unité chargée des partenaires opérationnels	Service chargé des garanties en matière d'exécution; Service de recherche et de gestion des connaissances; conseillers des bureaux régionaux pour la gestion des partenaires coopérants; responsables de partenariats de coopération des bureaux de pays	Élevé	Juin 2025

## ANNEXE I

## Liste des évaluations prises en compte dans la synthèse

Les 47 évaluations analysées pour les besoins de la synthèse sont présentées dans le tableau ci-après.

Intitulé complet du rapport	Titre abrégé	Type d'évaluation	Catégorie d'évaluation	Service demandeur		Année
Evaluation of the WFP Response to the COVID-19 Pandemic	EIC COVID-19 2022	Évaluation d'intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau central	Évaluation centralisée	Bureau de l'évaluation	À l'échelle mondiale	2022
Corporate Emergency Evaluation of WFP's Response in Myanmar 2017-2022	EIC Myanmar 2023	Évaluation d'intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau central	Évaluation centralisée	Bureau de l'évaluation	Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique	2023
Evaluation of South Sudan WFP Interim Country Strategic Plan 2018-2021	EPSP Soudan du Sud 2022	Évaluation de plan stratégique de pays (PSP)	Évaluation centralisée	Bureau de l'évaluation	Bureau régional pour l'Afrique de l'Est	2022
Évaluation du plan stratégique de pays du PAM pour le Sénégal (2018-2022)	EPSP Sénégal 2022	Évaluation de PSP	Évaluation centralisée	Bureau de l'évaluation	Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest	2022
Evaluation of Ghana WFP Country Strategic Plan, 2019-2023	EPSP Ghana 2023	Évaluation de PSP	Évaluation centralisée	Bureau de l'évaluation	Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest	2023
Evaluación de Plan Estratégico País de PMA Peru 2018-2022	EPSP Pérou 2022	Évaluation de PSP	Évaluation centralisée	Bureau de l'évaluation	Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes	2022
Évaluation du plan stratégique de pays provisoire du PAM pour la République centrafricaine (2018-2022)	EPSP République centrafricaine 2022	Évaluation de PSP	Évaluation centralisée	Bureau de l'évaluation	Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest	2022
Evaluation of the Interim Country Strategic Plan in Algeria (2019-2022)	EPSP Algérie 2023	Évaluation de PSP	Évaluation centralisée	Bureau de l'évaluation	Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe orientale	2023
Evaluación del plan estratégico para El Salvador (2017-2022)	EPSP El Salvador 2022	Évaluation de PSP	Évaluation centralisée	Bureau de l'évaluation	Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes	2022
Evaluation of Tajikistan WFP Country Strategic Plan 2019-2024	EPSP Tadjikistan 2022	Évaluation de PSP	Évaluation centralisée	Bureau de l'évaluation	Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique	2022

<b>Intitulé complet du rapport</b>	<b>Titre abrégé</b>	<b>Type d'évaluation</b>	<b>Catégorie d'évaluation</b>	<b>Service demandeur</b>		<b>Année</b>
Evaluation of Jordan WFP Country Strategic Plan 2020-2022	EPSP Jordanie 2022	Évaluation de PSP	Évaluation centralisée	Bureau de l'évaluation	Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe orientale	2022
Evaluation of Sudan WFP Country Strategic Plan 2019-2022	EPSP Soudan 2022	Évaluation de PSP	Évaluation centralisée	Bureau de l'évaluation	Bureau régional pour l'Afrique de l'Est	2022
Evaluation of Nigeria WFP Country Strategic Plan 2019-2022	EPSP Nigéria 2022	Évaluation de PSP	Évaluation centralisée	Bureau de l'évaluation	Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest	2022
Évaluation du plan stratégique de pays du PAM pour Haïti (2018-2022)	EPSP Haïti 2023	Évaluation de PSP	Évaluation centralisée	Bureau de l'évaluation	Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes	2023
Evaluation of Chad WFP Country Strategic Plan 2019-2023	EPSP Tchad 2022	Évaluation de PSP	Évaluation centralisée	Bureau de l'évaluation	Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest	2022
Évaluation du plan stratégique de pays du PAM pour le Burkina Faso (2018-2022)	EPSP Burkina Faso 2023	Évaluation de PSP	Évaluation centralisée	Bureau de l'évaluation	Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest	2023
Evaluation of Cameroon WFP Country Strategic Plan 2018-2020	EPSP Cameroun 2020	Évaluation de PSP	Évaluation centralisée	Bureau de l'évaluation	Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest	2020
Evaluation of Democratic Republic of the Congo Interim Country Strategic Plan 2018-2020	EPSP République démocratique du Congo 2020	Évaluation de PSP	Évaluation centralisée	Bureau de l'évaluation	Bureau régional pour l'Afrique australe	2020
Evaluation of Malawi WFP Country Strategic Plan, 2019-2023	EPSP Malawi 2023	Évaluation de PSP	Évaluation centralisée	Bureau de l'évaluation	Bureau régional pour l'Afrique australe	2023
Evaluation of the WFP Country Strategic Plan in Sri Lanka 2018-2022	EPSP Sri Lanka 2022	Évaluation de PSP	Évaluation centralisée	Bureau de l'évaluation	Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique	2022
Evaluation of Pakistan WFP Country Strategic Plan 2018-2022	EPSP Pakistan 2022	Évaluation de PSP	Évaluation centralisée	Bureau de l'évaluation	Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique	2022
Evaluación del Plan Estratégico para el País del PMA en el Estado Plurinacional de Bolivia 2018-2022	EPSP Bolivie 2021	Évaluation de PSP	Évaluation centralisée	Bureau de l'évaluation	Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes	2021
Evaluación de Honduras Plan Estratégico País de PMA 2018-2021	EPSP Honduras 2022	Évaluation de PSP	Évaluation centralisée	Bureau de l'évaluation	Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes	2022

<b>Intitulé complet du rapport</b>	<b>Titre abrégé</b>	<b>Type d'évaluation</b>	<b>Catégorie d'évaluation</b>	<b>Service demandeur</b>		<b>Année</b>
Republic of Zimbabwe: An evaluation of WFP Country Strategic Plan (2017–2020)	EPSP Zimbabwe 2022	Évaluation de PSP	Évaluation centralisée	Bureau de l'évaluation	Bureau régional pour l'Afrique australe	2022
Lebanon WFP Country Strategic Plan 2018–2021	EPSP Liban 2021	Évaluation de PSP	Évaluation centralisée	Bureau de l'évaluation	Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe orientale	2021
WFP's Role in Peacebuilding in Transition Settings	EP Consolidation de la paix PE 2022	Évaluation de politique	Évaluation centralisée	Bureau de l'évaluation	À l'échelle mondiale	2022
Covid-19 Pandemic Res+I2I27	ES Nutrition et VIH/sida 2022	Évaluation stratégique	Évaluation centralisée	Bureau de l'évaluation	À l'échelle mondiale	2022
WFP's Use of Technology in Constrained Environments	ES Technologies 2022	Évaluation stratégique	Évaluation centralisée	Bureau de l'évaluation	À l'échelle mondiale	2022
Mid-Term Evaluation of USDA Local and Regional Food Aid Procurement LRP-442-2019-011-00 in Cambodia, 2019-2023	ED de l'achat d'aide alimentaire au Cambodge 2023	Évaluation d'activité	Évaluation décentralisée	Bureau de l'évaluation	Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique	2023
Addressing Climate Change Impacts on Marginalized Agricultural Communities Living in the Mahaweli River Basin of Sri Lanka from 2013 to 2020	ED Sri Lanka 2021	Évaluation d'activité	Évaluation décentralisée	Bureau du PAM au Sri Lanka	Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique	2021
Evaluation Series on Emergency School Feeding in Lebanon 2015-2019	ED Liban 2020	Évaluation d'activité	Évaluation décentralisée	Unité des filets de sécurité et de la protection sociale	Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe orientale	2020
Evaluation Series on Emergency School Feeding in Syria 2015-2019	ED Syrie 2020	Évaluation d'activité	Évaluation décentralisée	Unité des filets de sécurité et de la protection sociale	Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe orientale	2020
Évaluation décentralisée conjointe finale du Programme national d'alimentation scolaire intégré (PNASI) au Bénin (2017-2021)	ED Bénin 2022	Évaluation d'activité	Évaluation décentralisée	Bureau du PAM au Bénin	Bureau régional pour l'Afrique de l'Est	2022
Final Evaluation of McGovern-Dole International Food for Education and Child Nutrition	ED Guinée-Bissau 2021	Évaluation d'activité	Évaluation décentralisée	Bureau du PAM en Guinée-Bissau	Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest	2021

<b>Intitulé complet du rapport</b>	<b>Titre abrégé</b>	<b>Type d'évaluation</b>	<b>Catégorie d'évaluation</b>	<b>Service demandeur</b>		<b>Année</b>
Program in Guinea-Bissau, 2016-2019						
Evaluation of R4 Rural Resilience Initiative in Masvingo and Rushinga Districts in Zimbabwe, 2018–2021	ED Zimbabwe 2022	Évaluation d'activité	Évaluation décentralisée	Bureau du PAM au Zimbabwe	Bureau régional pour l'Afrique australe	2022
Endline evaluation of WFP's USDA McGovern-Dole International Food for Education and Child Nutrition Program's Support in Rwanda, 2016-2021	ED Rwanda 2021	Évaluation d'activité	Évaluation décentralisée	Bureau du PAM au Rwanda	Bureau régional pour l'Afrique de l'Est	2021
Evaluation of WFP Livelihoods and Resilience Activities in Lebanon from 2016 to 2019	ED Liban 2020	Évaluation d'activité	Évaluation décentralisée	Bureau du PAM au Liban	Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe orientale	2020
Midterm Evaluation of Nutrition Activities in The Gambia 2016-2019	ED Gambie 2021	Évaluation d'activité	Évaluation décentralisée	Bureau du PAM en Gambie	Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest	2021
Évaluation conjointe à mi-parcours du Programme national d'alimentation scolaire intégré (PNASI) au Bénin (août 2017 – mai 2019)	ED Bénin 2020	Évaluation d'activité	Évaluation décentralisée	Bureau du PAM au Bénin	Bureau régional pour l'Afrique de l'Est	2020
Mid-Term Evaluation of WFP School Feeding USDA McGovern-Dole Grant in Bangladesh, 2017-2020	ED Bangladesh 2020	Évaluation d'activité	Évaluation décentralisée	Bureau du PAM au Bangladesh	Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique	2020
Mid-Term Evaluation of USDA McGovern Dole Grants FFE-442-2019-013-00 in Cambodia, 2019-2023	ED Subventions McGovern Dole a Cambodge 2023	Évaluation d'activité	Évaluation décentralisée	Bureau du PAM au Cambodge	Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique	2023
Endline Evaluation of United States Department of Agriculture (USDA) McGovern Dole Grant Food for Education Programme for WFP Cambodia (2017-2019)	ED Cambodge 2020	Évaluation d'activité	Évaluation décentralisée	Bureau du PAM au Cambodge	Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique	2020
Final evaluation of the first phase of the McGovern-Dole Food for Education and Child Nutrition Program in Côte d'Ivoire, 2015-2021	ED Côte d'Ivoire 2022	Évaluation d'activité	Évaluation décentralisée	Bureau du PAM en Côte d'Ivoire	Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest	2022

<b>Intitulé complet du rapport</b>	<b>Titre abrégé</b>	<b>Type d'évaluation</b>	<b>Catégorie d'évaluation</b>	<b>Service demandeur</b>		<b>Année</b>
Thematic Evaluation of Cooperating Partnerships in the Eastern Africa Region, 2016-2020	ED des partenaires coopérants dans la région de l'Afrique de l'Est 2021	Évaluation thématique	Évaluation décentralisée	Bureau régional pour l'Afrique de l'Est	Bureau régional pour l'Afrique de l'Est	2021
Évaluation thématique des activités de renforcement des capacités institutionnelles en Guinée (2019-2021)	ED Guinée 2022	Évaluation thématique	Évaluation décentralisée	Bureau du PAM en Guinée	Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest	2022
Évaluation décentralisée de la contribution du PAM au Système de protection sociale adaptative (SPSA) en Mauritanie depuis 2018	ED Mauritanie 2021	Évaluation thématique	Évaluation décentralisée	Bureau du PAM en Mauritanie	Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest	2021
Évaluation thématique sur les questions de genre dans les interventions du PAM au Burkina Faso (2016-2018)	ED Burkina Faso 2020	Évaluation thématique	Évaluation décentralisée	Bureau du PAM au Burkina Faso	Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest	2020

Source: Système d'information de gestion du Bureau de l'évaluation.

## Liste des sigles utilisés dans le présent document

COVID-19	maladie à coronavirus 2019
ONG	organisation non gouvernementale
PSP	plan stratégique de pays