



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

Conseil d'administration

Session annuelle

Rome, 23-26 juin 2025

Distribution: générale

Point 7 de l'ordre du jour

Date: 22 mai 2025

WFP/EB.A/2025/7-G/3/Rev.1

Original: anglais

Fonctions de contrôle

Pour décision

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

Rapport succinct de la synthèse d'évaluations portant sur l'action du PAM dans les pays à revenu intermédiaire (2019–2024)

Résumé

La présente synthèse d'évaluations portant sur l'action du PAM dans les pays à revenu intermédiaire a été réalisée à la demande du Bureau de l'évaluation entre juin 2024 et février 2025. Elle a donné lieu à l'examen de 73 évaluations centralisées et décentralisées menées dans 25 pays à revenu intermédiaire entre 2019 et 2024. Son objectif était de comprendre le positionnement stratégique, les partenariats et les résultats du PAM dans les pays à revenu intermédiaire, mais aussi de mesurer leur évolution au fil du temps, notamment en matière de durabilité et de transfert des responsabilités aux autorités nationales.

Les besoins spécifiques et les caractéristiques des pays à revenu intermédiaire, qui représentent 70 pour cent des pays dans lesquels intervient le PAM, constituent des éléments stratégiques majeurs à prendre en considération lors de l'élaboration du prochain plan stratégique du PAM pour la période 2026–2030. Malgré une augmentation, tant en nombre qu'en proportion, des personnes bénéficiant d'une assistance dans les pays à revenu intermédiaire depuis 2019, les fonds qui leur sont alloués dans les plans fondés sur les besoins se sont maintenus à 33 pour cent du financement total.

Les conclusions de la synthèse sont les suivantes:

- La catégorie des pays à revenu intermédiaire est trop vaste pour servir efficacement de base à l'élaboration des programmes. Cependant, les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure partagent certaines caractéristiques qui les distinguent tout particulièrement au sein de cette catégorie dans son ensemble.

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

Coordonnatrices responsables:

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

Mme F. Bonino
Chargée de l'évaluation
courriel: francesca.bonino@wfp.org

- Le PAM pourrait énoncer plus clairement la logique qui sous-tend son action, les stratégies et l'offre de programmes dans les pays à revenu intermédiaire abritant des réfugiés et des personnes déplacées dans leur propre pays et venant en aide aux migrants en situation irrégulière; dans les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure où il ne cible pas de bénéficiaires directs; et dans les pays en phase de sortie de crise.
- Si la situation dans les pays à revenu intermédiaire se prête souvent à l'innovation et à l'expansion des activités au-delà de la boîte à outils type du PAM, l'absence d'une explication claire des raisons justifiant l'action menée dans un tel contexte a limité le positionnement stratégique des bureaux de pays.

Il est en outre démontré que, lorsque les conditions l'ont permis, la réorientation stratégique que le PAM entendait opérer dans les pays à revenu intermédiaire, telle qu'énoncée dans son Plan stratégique pour 2022–2025, a été largement mise en œuvre et rendue possible par:

- la diversification croissante du rôle du PAM, tout en maintenant le regroupement des fonctions liées à la prestation de services et aux interventions d'urgence;
- la capacité d'adaptation du PAM, à savoir sa capacité de réaction face à l'évolution de la situation, pour répondre aux demandes des gouvernements et assurer le passage à des interventions face aux crises;
- l'engagement du PAM dans des partenariats de plus en plus diversifiés malgré l'absence d'un cadre d'ensemble cohérent pour ce faire.

Le PAM a contribué de manière notable à tous les domaines définis dans le Plan stratégique pour 2022–2025 dans lesquels il était censé s'impliquer et obtenir des résultats, en particulier en matière d'assistance technique, de conseils sur les politiques, de production de données factuelles et de renforcement des systèmes. Toutefois, le profil du personnel ne correspondait pas toujours aux besoins spécifiques et aux objectifs poursuivis par le PAM dans de nombreux pays à revenu intermédiaire, qui nécessitent des compétences en matière d'établissement de relations et d'économie politique.

Les évaluations ont mis en évidence plusieurs difficultés et occasions manquées lorsqu'il s'est agi de:

- accroître l'envergure et la portée d'initiatives menées à petite échelle, parfois sans cohésion, notamment en matière de renforcement des capacités, un exercice souvent rendu particulièrement difficile par le caractère ponctuel des financements des donateurs;
- expliquer clairement la valeur ajoutée et les réalisations du PAM, en particulier lorsque celui-ci vient en appui à des actions menées par les pouvoirs publics;
- planifier la transposition à plus grande échelle des initiatives pilotes, le cas échéant, et exploiter les enseignements qui en sont tirés;
- veiller à ce que le transfert aux acteurs nationaux de la responsabilité de programmes spécifiques – en particulier les programmes de repas scolaires – s'opère sur la base d'une planification de la viabilité financière et d'un transfert structuré des responsabilités.

Parmi les principaux facteurs recensés comme ayant une incidence sur l'obtention de résultats par le PAM et sur sa réorientation stratégique dans les pays à revenu intermédiaire, on peut citer l'incertitude quant aux perspectives de financement, les lacunes des cadres et des directives dont dispose le PAM sur le plan stratégique, ainsi que les difficultés d'utilisation des indicateurs institutionnels existants pour mesurer et faire comprendre la valeur ajoutée et les contributions du PAM aux capacités et aux systèmes nationaux.

Le rapport de synthèse comprend quatre recommandations principales visant à aider le PAM à mieux cerner la voie à suivre pour l'avenir. Celles-ci consistent à :

- exposer plus clairement les raisons justifiant la présence du PAM, son positionnement et la dotation en ressources dans les pays à revenu intermédiaire;
- expliciter et améliorer l'élaboration ainsi que l'utilisation de stratégies de partenariat dans les pays à revenu intermédiaire;
- renforcer la planification de la transition et du transfert de la responsabilité des programmes, le cas échéant, ainsi que la stratégie de retrait du pays, s'il y a lieu;
- améliorer la production de données factuelles issues des activités pilotes afin d'éclairer les décisions à prendre quant à la transposition à plus grande échelle.

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de la synthèse d'évaluations portant sur l'action du PAM dans les pays à revenu intermédiaire (2019-2024)" (WFP/EB.A/2025/7-G/3/Rev.1) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.A/2025/7-G/3/Add.1.

* 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. À l'échelle mondiale, sur cinq personnes en situation d'extrême pauvreté, plus de trois vivent dans des pays à revenu intermédiaire¹. Soixante-dix pour cent des pays où le PAM intervient, soit 63 sur 89, sont classés par la Banque mondiale dans la catégorie des pays à revenu intermédiaire.
2. La présente synthèse consacrée à l'action du PAM dans les pays à revenu intermédiaire a été réalisée à la demande du Bureau de l'évaluation entre juin 2024 et février 2025. Alors que le PAM prépare son prochain plan stratégique pour la période 2026–2030, la synthèse rassemble les éléments factuels tirés de 73 évaluations centralisées² et décentralisées³ menées dans 25 pays à revenu intermédiaire entre 2019 et 2024, et porte sur les questions suivantes:
 - Qu'est-ce qui caractérise le positionnement stratégique du PAM dans les pays à revenu intermédiaire et quelle évolution a-t-il connue depuis 2019?
 - De quelle manière les partenariats noués dans des pays à revenu intermédiaire ont-ils été mis en œuvre et comment ont-ils évolué?
 - Quels résultats ont été obtenus dans les pays à revenu intermédiaire entre 2019 et 2024?
 - Quels facteurs ont eu une incidence sur les résultats du PAM dans les pays à revenu intermédiaire?
 - Comment le PAM aborde-t-il la question de la durabilité dans les pays à revenu intermédiaire et quels sont les résultats obtenus?
3. La présente synthèse s'adresse à la haute direction du PAM, au personnel du Siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays se trouvant dans les pays à revenu intermédiaire, au Conseil d'administration et aux partenaires, y compris aux interlocuteurs gouvernementaux, aux partenaires coopérants et aux autres entités des Nations Unies.

Contexte

4. La Banque mondiale classe les pays en quatre catégories en fonction de leur revenu national brut par habitant: pays à faible revenu, pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure et pays à revenu élevé⁴. Actuellement, 70 pour cent des pays (63 au total) dans lesquels le PAM intervient sont des pays à revenu intermédiaire, dont 44 se trouvent dans la tranche inférieure et 19 dans la tranche supérieure.
5. Si le niveau de revenu d'un pays ne saurait à lui seul servir à prévoir quelles caractéristiques et conditions seront en place dans le pays ou le contexte concerné, en particulier dans les situations dans lesquelles le PAM opère, bon nombre de pays à revenu intermédiaire partagent toutefois des caractéristiques communes, à savoir:

¹ Banque mondiale. 2024. [World Development Report 2024: The Middle-Income Trap](#).

² Les évaluations centralisées sont commandées et gérées par le Bureau de l'évaluation et présentées au Conseil d'administration pour examen.

³ 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 d'administration.

⁴ En 2024, 105 pays étaient classés parmi les pays à revenu intermédiaire. Sur ce nombre, 51 se situent dans la tranche inférieure et 54 dans la tranche supérieure. Voir Banque mondiale. Page Web sur [les groupes de pays et les types de prêts](#) (en anglais uniquement).

- une gouvernance, des systèmes juridiques et des dispositifs institutionnels en général relativement solides;
 - des politiques publiques et d'autres cadres normatifs dans des domaines tels que la sécurité alimentaire et la nutrition;
 - une capacité nationale solide dans les domaines clés de la gouvernance et de la politique générale⁵.
6. Le Plan stratégique en vigueur, qui couvre la période 2022–2025, prend en compte la situation et les caractéristiques particulières des pays à revenu intermédiaire et définit le cadre de sa collaboration avec ces pays afin de mettre en œuvre "de plus en plus de projets destinés à accroître les moyens d'action [...], qui portent sur l'assistance technique, les conseils sur les politiques, la production de données factuelles et le renforcement des systèmes". Ce plan expose les objectifs du PAM à cet égard, tels qu'ils figurent dans l'encadré 1.

Encadré 1: Énoncé de stratégie du PAM concernant les pays à revenu intermédiaire

Le PAM collaborera avec les pays à revenu intermédiaire à la demande des gouvernements, en les aidant à partager leurs savoir-faire, leur technologie et leurs ressources avec d'autres pays en développement pour lutter contre la faim et la malnutrition. [...] Les activités du PAM seront adaptées en fonction des besoins, notamment dans les pays à revenu intermédiaire où les programmes d'action en matière de développement sont inaboutis, et où les inégalités, l'exclusion sociale et les pertes de produits alimentaires après récolte sont importantes. [...] Il continuera de contribuer à une croissance inclusive et durable dans les pays à revenu intermédiaire.

Source: "Plan stratégique du PAM pour 2022–2025" (WFP/EB.2/2021/4-A/1/Rev.2), encadré 9.

7. Bien que les pays à revenu intermédiaire représentent la majorité des pays dans lesquels le PAM mène ses activités, celles-ci ne représentaient que 33 pour cent de son budget global prévu dans le plan fondé sur les besoins et 34 pour cent des crédits alloués pour la période 2019–2024. La part restante, soit 67 pour cent, a été consacrée à des activités dans les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure. Dans l'ensemble, les programmes menés par le PAM dans les pays à faible revenu et dans les pays à revenu intermédiaire bénéficient de ressources dans des proportions similaires, soit environ 57 pour cent de leurs plans fondés sur les besoins en 2024.

Méthode

8. La présente synthèse repose sur l'analyse exhaustive de 39 évaluations centralisées et de 34 évaluations décentralisées publiées entre 2019 et 2024 concernant 25 pays à revenu intermédiaire⁶ de toutes les régions (voir le tableau 1). Les pays ont été sélectionnés lorsque la moyenne pondérée des allocations prévues dans le plan fondé sur les besoins et les dépenses effectives consacrées à des activités ciblant les administrations, les acteurs, les systèmes et les institutions au niveau national dépassait la moyenne globale. L'échantillon comprenait en outre les pays à revenu intermédiaire dans lesquels le PAM avait procédé à une augmentation ou à une réduction rapide de ses opérations. Seules les évaluations jugées satisfaisantes au regard de critères de qualité évalués de manière indépendante ont été retenues (voir l'annexe II).

⁵ Khan, M. S. 2022. "Absorptive capacities and economic growth in low- and middle-income economies" in *Structural Change and Economic Dynamics*. Vol. 62, p. 156-188.

⁶ Les pays retenus dans l'échantillon final devaient avoir figuré pendant au moins trois ans (exercices) sur la liste des pays à revenu intermédiaire établie par la Banque mondiale entre 2019 et 2024, ce afin de veiller à ce que la synthèse repose sur un large échantillon, tout en tenant compte des fluctuations possibles (entrées dans le groupe des pays à revenu intermédiaire et sorties dudit groupe).

TABLEAU 1: PAYS ÉTUDIÉS		
Rattachement	Classement en fonction du revenu	Pays
Siège central	Revenu intermédiaire – tranche supérieure	Chine
Asie et Pacifique	Revenu intermédiaire – tranche inférieure	Bhoutan, Cambodge, Inde, Népal, Pakistan, Philippines, République kirghize, Timor-Leste
	Revenu intermédiaire – tranche supérieure	Indonésie
Moyen-Orient, Afrique du Nord et Europe orientale	Revenu intermédiaire – tranche inférieure	Égypte, Tunisie
	Revenu intermédiaire – tranche supérieure	Arménie, Iraq, Türkiye
Afrique de l'Ouest	Revenu intermédiaire – tranche inférieure	Ghana
Afrique australe	Revenu intermédiaire – tranche inférieure	Eswatini, Lesotho, Zambie, Zimbabwe
	Revenu intermédiaire – tranche supérieure	Namibie
Afrique de l'Est	Revenu intermédiaire – tranche inférieure	Kenya
Amérique latine et Caraïbes	Revenu intermédiaire – tranche supérieure	Colombie, Pérou, République dominicaine

TABLEAU 2: ÉVALUATIONS PRISES EN COMPTE DANS LA SYNTHÈSE, PAR TYPE							
Évaluations centralisées				Évaluations décentralisées			Total
Intervention d'urgence majeure coordonnée au niveau central	Plans stratégiques de pays	Évaluations de politiques	Évaluations stratégiques	Évaluations d'activités	Évaluations thématiques	Évaluation pilote	73 39 évaluations centralisées 34 évaluations décentralisées
1	21	8	8	27	6	1	

9. L'analyse rigoureuse des éléments factuels issus des évaluations a été complétée par:

- une analyse du portefeuille de programmes et des flux de ressources dans les pays à revenu intermédiaire par rapport à ceux des pays à faible revenu;
- le recoupement des données avec celles tirées d'évaluations du PAM à l'échelle mondiale et d'autres données secondaires;

- une analyse des recommandations issues des évaluations et des données relatives à la réponse de la direction.
10. En outre, des consultations ont été organisées avec les parties prenantes et leurs observations recueillies tout au long du processus afin d'approfondir et d'affiner les nouveaux thèmes et les recommandations découlant de l'analyse.
 11. *Limites*: Les éléments factuels proviennent d'évaluations rétrospectives d'un échantillon de pays à revenu intermédiaire dans lesquels le PAM mène des opérations, aussi peuvent-elles ne pas refléter les évolutions les plus récentes de l'action du PAM dans l'ensemble de ces pays. Il convient en outre de noter que l'exhaustivité des données disponibles varie selon les questions. Des *mesures d'atténuation* ont été prises, dont des projets pilotes d'extraction de données à grande échelle pendant la phase de démarrage de la synthèse; l'analyse systématique des données issues d'évaluations tant au niveau mondial que par pays; la mise en correspondance des constatations en fonction de la solidité des éléments factuels; et la prise en compte des informations communiquées en retour par les parties prenantes afin d'affiner et de nuancer les constatations.

Synthèse des conclusions et constatations formulées à l'appui de ces conclusions

12. On trouvera dans la présente section les sept conclusions principales issues de la synthèse, ainsi que les constatations formulées à l'appui de ces conclusions.

Conclusion 1: Pertinence et limites de la classification des pays en fonction de leur revenu

La catégorie des pays à revenu intermédiaire est trop large pour servir de base à l'élaboration des programmes et occulte certaines caractéristiques et difficultés particulières, même si les pays se trouvant dans la tranche supérieure partagent certains éléments distinctifs. Le PAM doit donc énoncer plus clairement la logique qui sous-tend son action, les stratégies connexes et l'offre de programmes, en particulier dans les pays à revenu intermédiaire abritant des réfugiés et des personnes déplacées dans leur propre pays et venant en aide aux migrants en situation irrégulière⁷; dans les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure où il ne cible pas de bénéficiaires directs⁸; et dans les pays en phase de sortie de crise⁹.

Les pays à revenu intermédiaire constituent souvent un environnement propice à l'innovation et à l'expansion au-delà de la boîte à outils type du PAM, et l'absence d'une explication claire des raisons justifiant l'action menée dans ces pays – outre une brève mention dans le Plan stratégique pour 2022-2025 – limite la capacité des bureaux de pays à définir leur offre de programmes dans ces mêmes pays.

13. Les pays à revenu intermédiaire représentent un terrain d'action crucial pour le PAM, tant aujourd'hui qu'à l'avenir. Il existe toutefois des différences considérables entre ces pays.
14. Ainsi, les indicateurs de développement socioéconomique et de pauvreté multidimensionnelle varient fortement d'un pays à l'autre, et certains pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure obtiennent de moins bons résultats en matière de développement socioéconomique que certains pays à faible revenu, comme le montre l'annexe I¹⁰.

⁷ La Colombie, le Kenya et le Pérou font partie des pays à revenu intermédiaire relevant de cette catégorie.

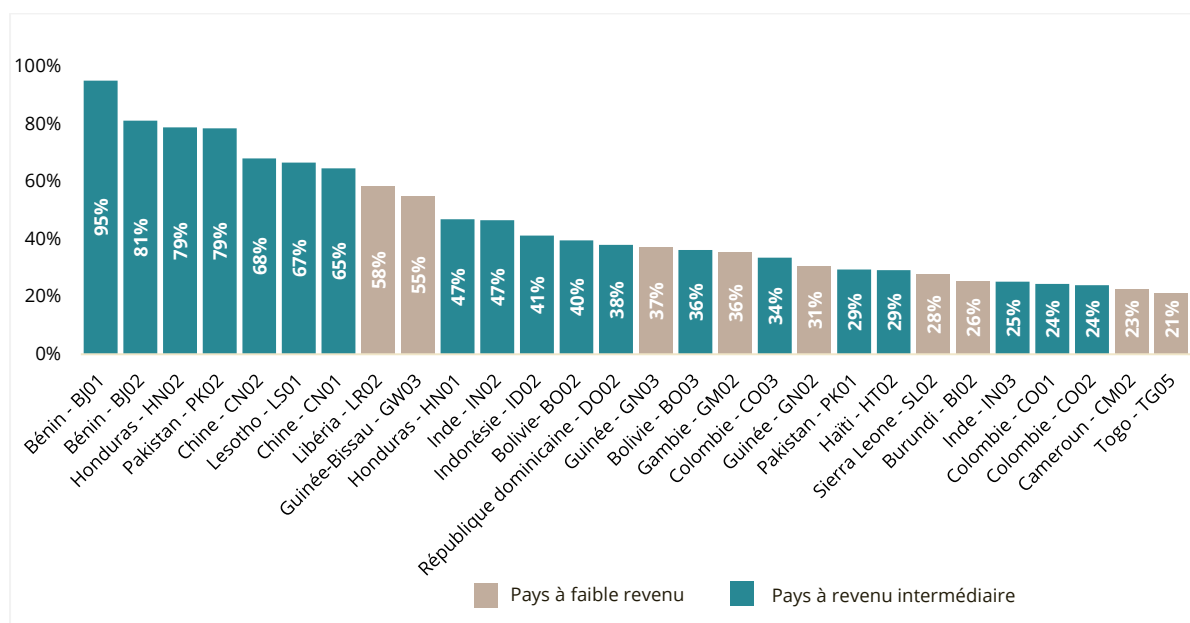
⁸ L'Indonésie en est un exemple.

⁹ L'Iraq et le Népal en sont des exemples.

¹⁰ Voir Banque mondiale. 2024. *World Development Report 2024: The Middle-Income Trap*, cit. encadré 1.1, p. 37 à 39. La catégorie des pays à revenu intermédiaire comprend également 12 pays classés comme ayant un indice de développement humain "très élevé", 44 pays "élevés", 42 "moyens" et 9 "faibles". Programme des Nations Unies pour le développement. Page Web consacrée à l'[indice de développement humain](#) (en anglais uniquement). Département des affaires économiques et sociales du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies. 2023. Note de synthèse n° 155, *Accelerating middle-income countries' progress towards sustainable development*.

15. Les éléments factuels issus des évaluations et l'analyse des portefeuilles par pays ont fait ressortir les principaux éléments distinctifs des pays à revenu intermédiaire, et notamment ce qui suit:
- le passage de la catégorie de pays à faible revenu à celle de pays à revenu intermédiaire atténue généralement l'intérêt des donateurs et se traduit par une moindre mobilisation des ressources nationales que prévu, en particulier dans les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure en phase de sortie de crise, dans lesquels le PAM peine à obtenir des fonds pour la préparation aux situations d'urgence;
 - une tendance à la hausse de l'allocation par les gouvernements de pays à revenu intermédiaire de contributions financières destinées aux activités menées par le PAM sur leur territoire (figure 1);
 - une offre de programmes spécifique, se caractérisant notamment par le niveau relativement élevé des prestations de services et des plateformes, ainsi que des activités liées aux repas scolaires, à la protection sociale, à l'adaptation aux phénomènes météorologiques extrêmes et à la gestion des risques liés aux aléas météorologiques; et une faible proportion d'activités de traitement et de prévention en matière de nutrition (figure 2);
 - des difficultés avérées dans la mobilisation de ressources destinées à des activités de renforcement des capacités, un problème qui ne se limite pas aux seuls pays à revenu intermédiaire, mais qui se pose particulièrement lorsque le PAM concentre son action sur l'appui à la mise en œuvre de solutions à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle pilotées par les pouvoirs publics;
 - la diversification des partenariats, en particulier dans les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure où le PAM noue des partenariats plus étroits avec les administrations nationales et collabore avec des partenaires plus variés, en particulier le monde universitaire et le secteur privé.

Figure 1: Contributions des gouvernements hôtes aux programmes du PAM dans les pays concernés (indiquées pour les différentes générations de plans stratégiques de pays; seules les contributions supérieures à 20 pour cent du budget des programmes sont indiquées)

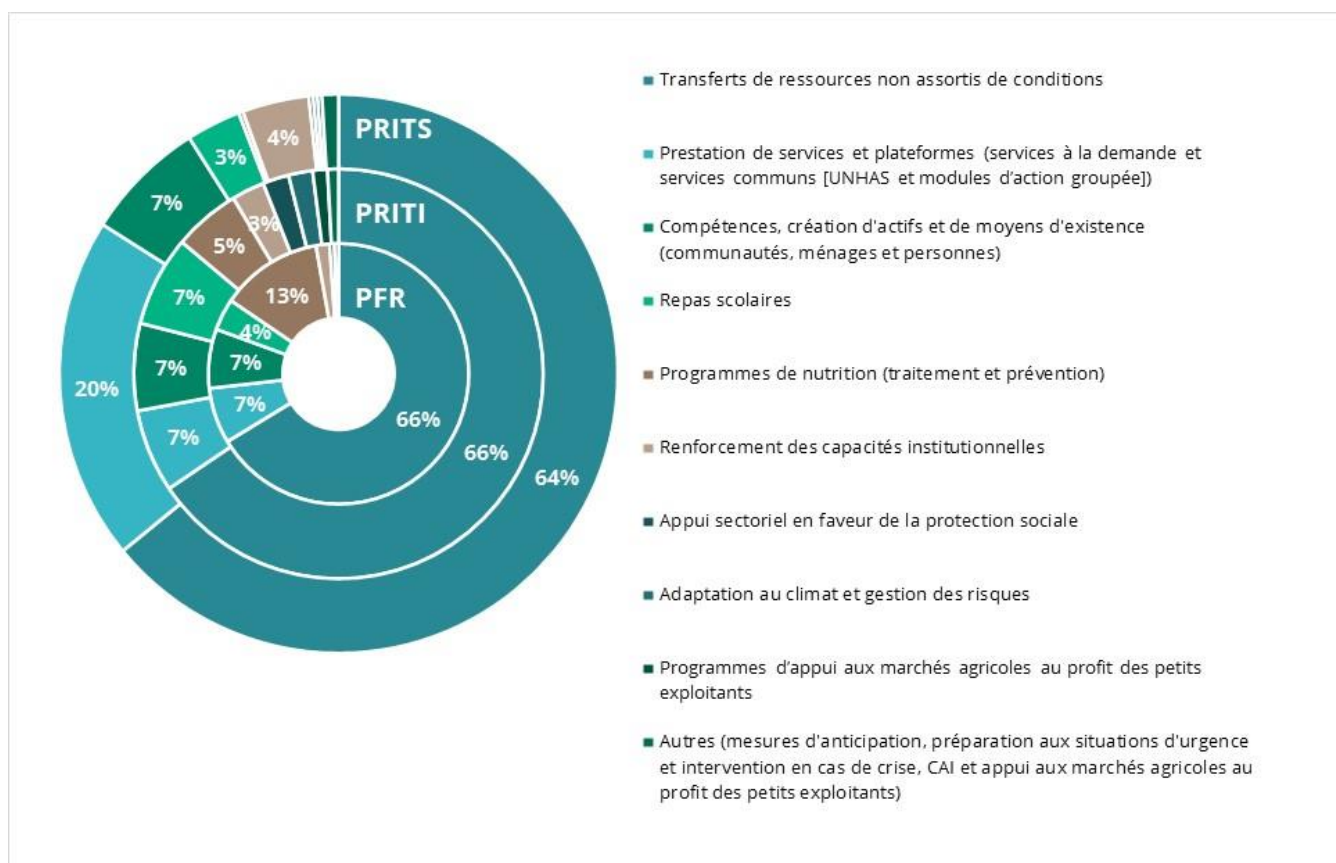


Source: Rapport hebdomadaire sur les contributions et les prévisions, données compilées par le Bureau de l'évaluation (données au 20 février 2025). Le code qui suit le nom de chaque pays indique de quelle génération est le plan stratégique de pays concerné.

16. La mobilisation de ressources et l'action menée par le PAM dans les pays à revenu intermédiaire présentent plusieurs similitudes avec celles observées dans les pays à faible revenu:
- Les programmes mis en œuvre par le PAM dans les pays à faible revenu et les pays à revenu intermédiaire bénéficient d'un financement comparable, correspondant à environ 57 pour cent du budget prévu dans les plans fondés sur les besoins pour 2024. Ces programmes se heurtent aussi aux mêmes difficultés s'agissant de la préaffectation, puisque environ 73 pour cent des fonds reçus sont affectés au niveau des activités dans les deux catégories de pays.
 - Les contributions des donateurs privés aux programmes du PAM dans les pays à revenu intermédiaire sont comparables à celles destinées aux programmes menés dans les pays à faible revenu.
 - Une part similaire des crédits budgétaires alloués aux programmes dans les pays à revenu intermédiaire et les pays à faible revenu est consacrée aux transferts de ressources non assortis de conditions, à la création d'actifs et à l'appui aux moyens d'existence, ainsi qu'au renforcement des capacités institutionnelles.
17. En outre, les deux tiers des budgets dans les pays à revenu intermédiaire sont consacrés à des transferts de ressources non assortis de conditions, une proportion comparable à celle observée dans les pays à faible revenu et visant principalement à répondre aux besoins des personnes déplacées (figure 2). Cela reflète:
- l'instabilité persistante en ce qui concerne l'insécurité alimentaire à l'échelle mondiale, quel que soit le niveau de revenu du pays;

- le recours à des transferts de ressources non assortis de conditions dans le cadre de l'assistance alimentaire du PAM en faveur des personnes déplacées, la fourniture d'une assistance directe à travers des programmes menés par le PAM, ainsi que l'appui apporté par ce dernier aux opérations de distribution menées par les pouvoirs publics ou pour leur compte au titre des systèmes nationaux de protection sociale.

Figure 2: Répartition globale des crédits budgétaires du plan fondé sur les besoins, par catégorie d'activités, dans les pays à faible revenu, à revenu intermédiaire de la tranche inférieure et à revenu intermédiaire de la tranche supérieure (2019-2024)



Source: IRM analytics, EV_CPB_Resources_Overview (données au 14 janvier 2025).

Abréviations: CAI = coûts d'appui indirects; PFR = pays à faible revenu; PRITI = pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure; PRITS = pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure; UNHAS = Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies.

Conclusion 2: Il est démontré que, lorsque les conditions s'y prêtaient, la réorientation stratégique que le PAM entendait opérer dans les pays à revenu intermédiaire, telle qu'énoncée dans le Plan stratégique pour 2022–2025, a dans l'ensemble été mise en œuvre. Le PAM a *de plus en plus diversifié sa contribution* dans les pays à revenu intermédiaire, tout en continuant de jouer un rôle bien établi dans les domaines de la prestation de services et des interventions d'urgence.

L'un des points forts qui ont permis au PAM d'opérer cette réorientation réside dans sa *capacité d'adaptation*, grâce à laquelle il a su saisir les occasions d'intervenir à la demande des gouvernements, ajuster efficacement ses programmes en fonction de l'évolution de la situation et se recentrer sur les interventions d'urgence en cas de crise.

18. Les évaluations font le point sur la manière dont le PAM a envisagé et globalement effectué une triple réorientation stratégique de ses activités dans les pays à revenu intermédiaire, tout en restant fidèle à sa mission principale d'intervention en cas de crise à l'appui des opérations menées par les pouvoirs publics. Plus précisément, dans les pays à revenu intermédiaire, le PAM a œuvré pour:
- passer, bien que de manière généralement non linéaire, de la fourniture directe d'une assistance au renforcement des capacités des institutions nationales et à un appui aux dispositifs d'action publique et aux cadres législatifs liés à la sécurité alimentaire et à la nutrition;
 - diversifier et élargir son offre de programmes dans des domaines moins habituels comme l'adaptation face aux répercussions des phénomènes météorologiques extrêmes, le développement des filières et l'innovation, notamment en menant de nouvelles interventions à titre expérimental;
 - favoriser l'intégration des personnes déplacées et autres personnes vulnérables dans les systèmes nationaux de protection sociale.
19. Cette réorientation s'inscrit dans le cadre plus large du changement institutionnel¹¹ entrepris par le PAM et ne se limite donc pas à ses activités dans les pays à revenu intermédiaire¹². Toutefois, les caractéristiques particulières de nombreux pays à revenu intermédiaire ont constitué des points d'ancrage pour la réorientation stratégique du PAM dans ces pays et en ont façonné la forme. Par exemple, en matière de protection sociale, l'existence d'une politique publique et d'autres cadres normatifs bien établis, ainsi que des dispositifs, systèmes et processus institutionnels relativement matures, ont permis au PAM d'élargir son offre de programmes dans ce domaine comme dans d'autres.
20. S'agissant du rôle spécifique joué par le PAM dans les pays à revenu intermédiaire, il ressort des évaluations que le PAM a réussi à se positionner comme:
- un prestataire d'expertise et d'analyses spécialisées à l'appui de l'élaboration des politiques et des activités de sensibilisation;
 - un prestataire de services à la demande destinés aux pouvoirs publics, en particulier dans le cadre des systèmes nationaux de protection sociale et pour combler les lacunes des programmes publics;
 - un pionnier et un catalyseur de l'innovation;
 - un vecteur de connaissances et un coordonnateur de partenariats.
21. En outre, les évaluations mettent en évidence la manière dont le PAM a su adapter efficacement et rapidement ses fonctions pour répondre à toute une série de chocs et de changements contextuels (tableau 3), en s'appuyant souvent, dans la mesure du possible, sur les systèmes nationaux pour combler les lacunes ou fournir des services à la demande, selon les besoins.

¹¹ Ce changement d'orientation, dont les grandes lignes ont été définies pour la première fois dans le "[Plan stratégique du PAM pour 2008-2011](#)" (EB.A/2008/5-A/1/Rev.1), a été confirmé dans les plans stratégiques successifs.

¹² En témoigne, par exemple, la répartition relativement similaire des ressources allouées au renforcement des capacités institutionnelles dans les pays à revenu intermédiaire et les pays à faible revenu (voir la conclusion 1).

TABLEAU 3: FACTEURS D'ADAPTATION ET EXEMPLES DE MESURES PRISES EN LA MATIÈRE		
Type de choc ou de changement survenu	Type d'intervention retenue	Exemples choisis de mesures prises
Choc externe (pandémie de maladie à coronavirus 2019, phénomènes météorologiques extrêmes, etc.)	Adaptation des programmes pour répondre aux besoins urgents	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Substitution d'une modalité de transfert à une autre, par exemple passage de repas scolaires à des rations à emporter (Cambodge), de l'assistance alimentaire à l'assistance de type monétaire (Égypte, Pakistan) ou de l'argent liquide à l'argent mobile (Colombie, Pérou) ➤ Extension des programmes, par exemple remise en place de l'assistance alimentaire en nature et d'activités Espèces pour la création d'actifs aux Philippines après le passage du typhon Rai ➤ Expansion horizontale des systèmes de protection sociale pour couvrir les personnes vulnérables dans les zones urbaines (Iraq, Kenya, Lesotho, Türkiye, Zimbabwe)
Changements législatifs et réglementaires propres à chaque pays	Ajustements apportés à l'orientation ou aux modalités des programmes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Au Kenya, le PAM a adapté son approche pour aider le Gouvernement en matière d'intégration des réfugiés, l'accent étant mis sur l'amélioration de l'accès à l'éducation et aux moyens d'existence ➤ Au Zimbabwe, le PAM a renoncé à augmenter ses transferts de type monétaire et a ajusté les modalités de transfert en 2020 pour se conformer aux nouvelles réglementations adoptées par le Gouvernement
Demandes spécifiques des gouvernements découlant de nouveaux besoins nationaux	Ajustement horizontal ou vertical des programmes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En Colombie, le PAM a adapté ses programmes afin d'assurer, à la demande du Gouvernement, une assistance alimentaire à grande échelle et des transferts de type monétaire, y compris pour répondre aux besoins de groupes tels que les migrants en transit, qui n'étaient pas initialement considérés comme prioritaires dans le plan stratégique de pays (PSP) ➤ En Iraq, le PAM a apporté son appui, puis œuvré au transfert de la responsabilité des activités de développement rural afin de combler les lacunes d'un important mécanisme visant à lutter contre l'insécurité alimentaire et à garantir le retour durable des réfugiés dans le pays après le conflit avec l'État islamique d'Iraq et du Levant

Conclusion 3: Dans l'ensemble, les données synthétisées montrent que le PAM a largement contribué aux résultats obtenus dans les pays à revenu intermédiaire où il était présent. Les évaluations ont fait état de contributions dans tous les domaines dans lesquels le PAM était censé s'impliquer et obtenir des résultats d'après le Plan stratégique pour 2022-2025, l'offre de programmes s'étant élargie pour mettre l'accent sur *l'assistance technique, les conseils sur les politiques, la production de données factuelles et le renforcement des systèmes.*

Des difficultés et des occasions manquées ont été recensées lorsqu'il s'est agi d'accroître l'envergure et la portée de certaines initiatives, de garantir une approche stratégique du renforcement des capacités et de procéder de manière cohérente plutôt que dispersée, en particulier lorsque le financement des donateurs se faisait au coup par coup. Le PAM n'a pas toujours expliqué clairement sa valeur ajoutée et les résultats qu'il avait obtenus dans les pays à revenu intermédiaire, en particulier lorsqu'il venait en appui à des actions menées par les pouvoirs publics.

22. Les principales contributions mises en évidence par les évaluations menées dans les 25 pays à revenu intermédiaire couverts par la présente synthèse sont les suivantes:
- une meilleure couverture des systèmes de protection sociale en cas de chocs et de situations d'urgence, parallèlement à une plus grande continuité ou à un renforcement des mesures de sécurité alimentaire en faveur des populations et des communautés touchées;
 - l'amélioration des politiques et des cadres stratégiques en matière de sécurité alimentaire et de nutrition, et le renforcement des institutions chargées de leur mise en œuvre;
 - le renforcement des systèmes nationaux de sécurité alimentaire et de nutrition, notamment dans les domaines du suivi, de la chaîne d'approvisionnement et de la protection sociale, ainsi que de l'alerte rapide et de la préparation aux catastrophes;
 - des apports pour l'élaboration de nouveaux cadres politiques et normatifs ou l'amélioration des cadres existants, qui se traduisent par une amélioration de la sécurité alimentaire et des progrès en matière de nutrition;
 - des apports permettant de renforcer les principaux systèmes, tels que les chaînes d'approvisionnement nationales et les cadres régissant les programmes de repas scolaires, la gestion des catastrophes et la préparation à celles-ci, afin d'appuyer les mesures prises par les pouvoirs publics dans ces domaines;
 - une action visant à combler les lacunes et à progresser dans des domaines moins habituels tels que la gestion des risques climatiques, l'adaptation au climat et l'appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants;
 - de meilleurs débouchés économiques pour les femmes, notamment grâce à leur participation aux achats de produits alimentaires et aux chaînes d'approvisionnement au niveau local, en particulier dans le cadre des programmes de repas scolaires;
 - de meilleures perspectives d'intégration socioéconomique et de cohésion sociale parmi les communautés en procédant à des évaluations de la prise en compte des risques de conflit et en favorisant l'autosuffisance des réfugiés et leur intégration dans les communautés d'accueil.
23. Les principales difficultés rencontrées sont apparues dans les cas suivants:
- le passage de petites initiatives éparpillées à des initiatives à plus grande échelle, en particulier dans le contexte d'un financement ponctuel des donateurs;
 - une sous-estimation de la portée, de l'ampleur, de la qualité et de la durée des programmes, ainsi que des capacités du PAM nécessaires pour renforcer durablement les capacités nationales et garantir une approche pleinement stratégique et axée sur les systèmes;
 - la mise en adéquation entre les objectifs et la finalité du PSP et les ressources voulues;
 - la nécessité de développer un argumentaire convaincant sur les résultats et les accomplissements du PAM là où sa capacité à atteindre des bénéficiaires directs est limitée et souvent déclinante.

Conclusion 4: Une tendance à la *diversification des partenariats du PAM dans les pays à revenu intermédiaire* est observée, mais un cadre d'ensemble cohérent fait défaut à cet égard.

24. Les évaluations font apparaître que le rôle du PAM dans les pays à revenu intermédiaire a évolué au fil du temps, en fonction de la situation nationale et des besoins opérationnels. Toutefois, il ressort que l'approche adoptée par le PAM en matière de partenariats dans les pays à revenu intermédiaire ne repose pas systématiquement sur un *cadre global de partenariat* cohérent au niveau national qui favorise la réorientation stratégique que le PAM a l'intention d'opérer dans ces pays (voir l'encadré 1).
25. Dans le cadre de sa collaboration avec les gouvernements des pays à revenu intermédiaire, le PAM assume généralement un triple rôle: partenaire stratégique dans le domaine des politiques et de la sensibilisation; partenaire technique apportant son savoir-faire aux acteurs nationaux, tout en appuyant leurs capacités; et partenaire opérationnel accompagnant la mise en œuvre de mesures au sein des systèmes nationaux de protection sociale.
26. D'après les évaluations, les partenariats du PAM dans les pays à revenu intermédiaire se sont diversifiés au fil du temps:
 - Dans les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure, le PAM collabore plus fréquemment avec les autorités nationales et un éventail plus large de partenaires, tels que le monde universitaire et le secteur privé.
 - Dans les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, comme dans les pays à faible revenu, le PAM collabore plus souvent avec des organisations non gouvernementales internationales.
27. Si les évaluations ont permis de constater que les pouvoirs publics appréciaient grandement le rôle, les capacités et le savoir-faire du PAM, comme en témoignent leurs engagements financiers directs (figure 1), il n'en reste pas moins que les activités menées dans des domaines tels que l'appui aux politiques, les conseils techniques et le renforcement des capacités doivent s'inscrire dans le cadre d'approches durables et s'accompagner d'analyses rigoureuses, d'un appui technique et de la mise en place de relations solides. Les évaluations ont mis en évidence l'existence de questions récurrentes à traiter, entre autres la nécessité de mieux définir les rôles et les responsabilités, de recenser des points d'ancrage précis au sein des systèmes nationaux et de renforcer la participation au niveau décentralisé, en particulier dans les systèmes de gouvernance fédéraux.
28. En ce qui concerne la collaboration du PAM avec des partenaires autres que les gouvernements hôtes, les données disponibles montrent que les relations du PAM avec les autres entités des Nations Unies sont principalement axées sur la coordination stratégique, même si des difficultés persistent pour ce qui est d'harmoniser les activités d'assistance technique et d'appui aux politiques. La collaboration avec le secteur privé, bien qu'elle s'inscrive dans une logique encore essentiellement transactionnelle, tend à évoluer vers des partenariats plus stratégiques dans les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure¹³, où le PAM a mieux réussi à tirer parti de la collaboration avec le secteur privé pour relever les défis liés à l'alimentation et à la nutrition.

Conclusion 5: Les *initiatives pilotes* constituent une part importante du portefeuille d'activités du PAM dans les pays à revenu intermédiaire, mais la planification de leur extension, lorsqu'elle s'avère nécessaire, a souvent pâti du manque d'approche systématique, et les processus d'apprentissage et d'examen ont parfois été insuffisants.

¹³ Par exemple l'Inde, la Namibie et le Pérou.

29. Les évaluations ont mis en évidence la diversité des utilisations et des objectifs des activités pilotes menées dans les pays à revenu intermédiaire, qu'il s'agisse de démontrer la valeur ajoutée potentielle du PAM, comme dans l'utilisation des données et des capacités d'analyse à l'appui des systèmes nationaux de protection sociale, ou de présenter et d'étudier des solutions innovantes, par exemple dans le domaine des achats locaux ou des filières agricoles.
30. Les évaluations ont fait ressortir l'utilité de certaines activités menées, mais la planification de leur transposition à plus grande échelle, le cas échéant, et à des fins d'apprentissage a souvent été insuffisante, d'où un risque accru d'éparpillement. Les efforts visant à produire des données factuelles ont été importants pris isolément, mais ils n'ont souvent pas suffi à amorcer un changement. De même, la planification en matière de durabilité a manqué de cohérence, et les étapes devant mener de l'innovation à un changement durable n'ont souvent pas été clairement définies ni planifiées sur le plan opérationnel.

Conclusion 6: Le PAM a procédé au *transfert intégral de la responsabilité des programmes aux acteurs nationaux* dans les pays à revenu intermédiaire, en particulier les programmes de repas scolaires. Toutefois, les évaluations ont fait état de lacunes dans la planification de la viabilité financière, dans l'organisation du transfert des responsabilités et dans la préparation de la transition d'activités dirigées par le PAM à des activités menées par les pouvoirs publics, avec l'appui du PAM, et axées sur l'obtention de résultats durables.

31. Les évaluations ont mis en évidence les progrès notables réalisés dans certains pays à revenu intermédiaire¹⁴ en matière d'élaboration et de mise en œuvre des stratégies de transition et de transfert des responsabilités, principalement pour les programmes de repas scolaires. Des lacunes ont néanmoins été observées, parmi lesquelles la nécessité de fixer un calendrier réaliste, de clarifier les rôles et les responsabilités, d'adopter une approche tenant compte des risques et d'associer les différents systèmes de gouvernance, y compris au niveau décentralisé, à la préparation du transfert des responsabilités.
32. Il ressort des évaluations que, lorsque le transfert des responsabilités n'était ni optimal ni réalisable, le PAM tendait à s'orienter vers une autre forme de partenariat, davantage axée sur les conseils stratégiques ou techniques.

Conclusion 7: Les principaux facteurs recensés comme ayant une incidence sur l'obtention de résultats par le PAM et sur sa réorientation stratégique dans les pays à revenu intermédiaire sont notamment l'incertitude quant aux perspectives de financement, les lacunes des cadres et des directives ayant trait au travail du PAM dans ces pays, ainsi que les difficultés d'utilisation des indicateurs institutionnels existants pour mesurer et faire comprendre la valeur ajoutée et les contributions du PAM aux capacités et aux systèmes au niveau national.

Les employés n'ont pas toujours disposé des compétences et des capacités voulues, ni d'un contrat d'une durée suffisante pour répondre aux besoins et aux objectifs spécifiques du PAM dans les pays à revenu intermédiaire, qui exigent de savoir établir des relations et de posséder des compétences en économie politique.

¹⁴ Le Cambodge, le Ghana et le Kenya constituent des exemples probants à cet égard.

33. Bon nombre des facteurs qui influent sur l'obtention de résultats par le PAM dans les pays à revenu intermédiaire concernent également les pays appartenant à d'autres catégories de revenu. Il s'agit notamment des ressources (humaines et financières), de la mesure des résultats des activités de renforcement des capacités¹⁵ et d'un excès d'optimisme dans l'évaluation des capacités nationales¹⁶. On retrouve toutefois certaines caractéristiques propres aux pays à revenu intermédiaire, dont les suivantes:
- un moindre intérêt des donateurs lorsque les pays passent de la catégorie des pays à faible revenu à celle des pays à revenu intermédiaire¹⁷, et souvent une mobilisation des ressources moindre que prévu au niveau national face à l'incertitude quant aux possibilités de dégager des moyens de financement innovants;
 - l'absence d'une vision d'ensemble du PAM et d'une explication des raisons justifiant son action dans les pays à revenu intermédiaire, ainsi qu'un décalage entre la perception que le PAM a de lui-même, en tant qu'organisme avant tout tourné vers les interventions humanitaires d'urgence, et le repositionnement stratégique des bureaux de pays, qui ont entrepris de passer de l'exécution directe de programmes à une approche visant à renforcer les capacités et à combler les lacunes;
 - l'image que se font du PAM les parties extérieures, à savoir celle d'un organisme spécialisé dans les interventions humanitaires, qui a parfois suscité une certaine réticence à collaborer avec lui en tant que partenaire privilégié dans des domaines autres que les interventions humanitaires menées face aux crises¹⁸;
 - la prise en compte adéquate des contributions du PAM au renforcement des capacités et des systèmes nationaux, par exemple, et la communication d'informations à cet égard;
 - le risque de fragmentation et de manque de cohérence interne dans la mise en œuvre des PSP dans les pays à revenu intermédiaire, qui découle souvent d'une combinaison de facteurs tels que la réactivité aux demandes des gouvernements ou des donateurs, la faible envergure des interventions et le caractère expérimental de certaines composantes.
34. Dans un contexte mondial de plus en plus complexe, il faut s'attendre à une augmentation des besoins dans les pays à revenu intermédiaire. La présente synthèse montre que, dans de nombreux endroits, le PAM est parvenu à s'imposer comme un partenaire de choix dans les pays à revenu intermédiaire, mais qu'il ne présente pas de manière claire ses atouts dans ces pays. Quatre recommandations sont issues de cette synthèse, visant à aider le PAM à mieux cerner la voie à suivre pour l'avenir.

¹⁵ PAM. 2021. [Synthèse des éléments factuels et des enseignements relatifs au renforcement des capacités des pays tirés des évaluations décentralisées](#).

¹⁶ Voir, par exemple, le rapport annuel du PAM sur l'évaluation en 2024 (*à paraître*).

¹⁷ PAM. 2021. Page Web consacrée à [l'évaluation conjointe de la collaboration entre les organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome](#).

¹⁸ Le Pakistan en est un exemple.

Recommandations

	Recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
1	Exposer plus clairement les raisons justifiant la présence du PAM, son positionnement et la dotation en ressources dans les pays à revenu intermédiaire, en particulier ceux de la tranche supérieure	Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale			
	<p>Le PAM devrait exposer clairement les raisons justifiant son action dans les pays à revenu intermédiaire, en tenant particulièrement compte de la situation des pays qui se situent dans la tranche supérieure, de manière à garantir la pertinence et l'efficacité de l'action menée.</p> <p>À cette fin, il faudrait notamment:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dans le cadre du plan stratégique de pays, qui sert de cadre directeur aux activités du PAM dans chaque pays¹⁹, et en s'appuyant sur les atouts avérés du PAM dans les pays à revenu intermédiaire, définir clairement les raisons justifiant son action dans ces pays, en particulier ceux situés dans la tranche supérieure, l'accent étant mis sur l'appui technique et le renforcement des systèmes nationaux; • évaluer et expliquer les raisons pour lesquelles le PAM doit maintenir sa présence et sa capacité d'intervention dans les pays à revenu intermédiaire pour pouvoir se mobiliser rapidement en cas de crise, si nécessaire; veiller à ce que des systèmes et des capacités permettant de faire face aux situations d'urgence soient en place (définition dans le plan stratégique de pays d'objectifs "en sommeil" ou possibles, par exemple), et à ce que le personnel dispose des compétences requises; • exprimer clairement la volonté de rechercher des financements auprès de diverses sources, y compris les mécanismes de financement mondiaux, les gouvernements hôtes et les partenaires du secteur privé. 	<p>Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale</p>	<p>Sous-Directrice exécutive chargée du Département des opérations liées aux programmes</p> <p>Sous-Directrice exécutive chargée du Département des partenariats et de l'innovation</p> <p>Division des partenariats multilatéraux et des partenariats avec les pays de programme</p> <p>Division des ressources humaines</p>	Élevé	Septembre 2025, parallèlement à l'élaboration du nouveau plan stratégique

¹⁹ Conformément au memorandum de décision de la Directrice exécutive de 2024 consacré à la restructuration axée sur les bureaux de pays visant à accroître les moyens de ceux-ci grâce à l'appui apporté par un Siège mondial unique (*One Global Team Supporting Empowered Country Offices – Country Office-Focused Organizational Alignment*). OED 1360 Rev.1 du 25 octobre 2024.

	Recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
2	Expliciter et améliorer l'élaboration ainsi que l'utilisation de stratégies de partenariat dans les pays à revenu intermédiaire	Division des partenariats multilatéraux et des partenariats avec les pays de programme			
	<p>Réviser les directives existantes ou en élaborer de nouvelles à l'intention des bureaux de pays visant à renforcer l'élaboration et l'utilisation de grandes orientations relatives aux partenariats stratégiques et opérationnels se rapportant à l'action du PAM dans les pays à revenu intermédiaire. Ces directives devraient prévoir, entre autres mesures, de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • définir les domaines spécifiques dans lesquels le PAM interviendra et les partenaires avec lesquels il collaborera, tout en ménageant une certaine flexibilité lui permettant de saisir les nouvelles possibilités à mesure qu'elles se présenteront; • positionner clairement le PAM par rapport aux autres entités, en tenant compte des domaines dans lesquels il a démontré ses points forts et ses atouts propres; • définir clairement le profil requis des effectifs, y compris sur le plan de l'ancienneté et du maintien en poste, afin de nouer et de pérenniser des partenariats stratégiques au niveau national; • prévoir le suivi et, si nécessaire, la réévaluation de la collaboration avec les partenaires. 	Division des partenariats multilatéraux et des partenariats avec les pays de programme	Division des ressources humaines	Élevé	Décembre 2026

	Recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
3	Renforcer la planification de la transition et du transfert de la responsabilité des programmes, le cas échéant, ainsi que la stratégie de retrait du PAM du pays, s'il y a lieu	Division des politiques et des orientations concernant les programmes			
	<p>Définir des directives claires en matière de transition et de transfert de la responsabilité des programmes, ou de retrait des pays, selon le cas, notamment en fournissant des orientations pertinentes aux bureaux de pays. Ces directives devraient traiter les points suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'accord avec les interlocuteurs nationaux sur des délais réalistes pour la transition, le transfert des responsabilités et le retrait, assortis d'une feuille de route et d'étapes clairement définies; • l'évaluation et la prise en compte des capacités nationales aux niveaux central et local; • la prise en compte des risques tout au long du processus, avec une répartition clairement définie des rôles et des responsabilités du PAM et de ses partenaires; • l'analyse des exigences administratives et juridiques et de celles ayant trait aux données aux niveaux central et local; • la définition du rôle que le PAM est appelé à jouer avant, pendant et après la transition, le transfert des responsabilités et le retrait, le cas échéant. 	Division des politiques et des orientations concernant les programmes	Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale	Élevé	Décembre 2026

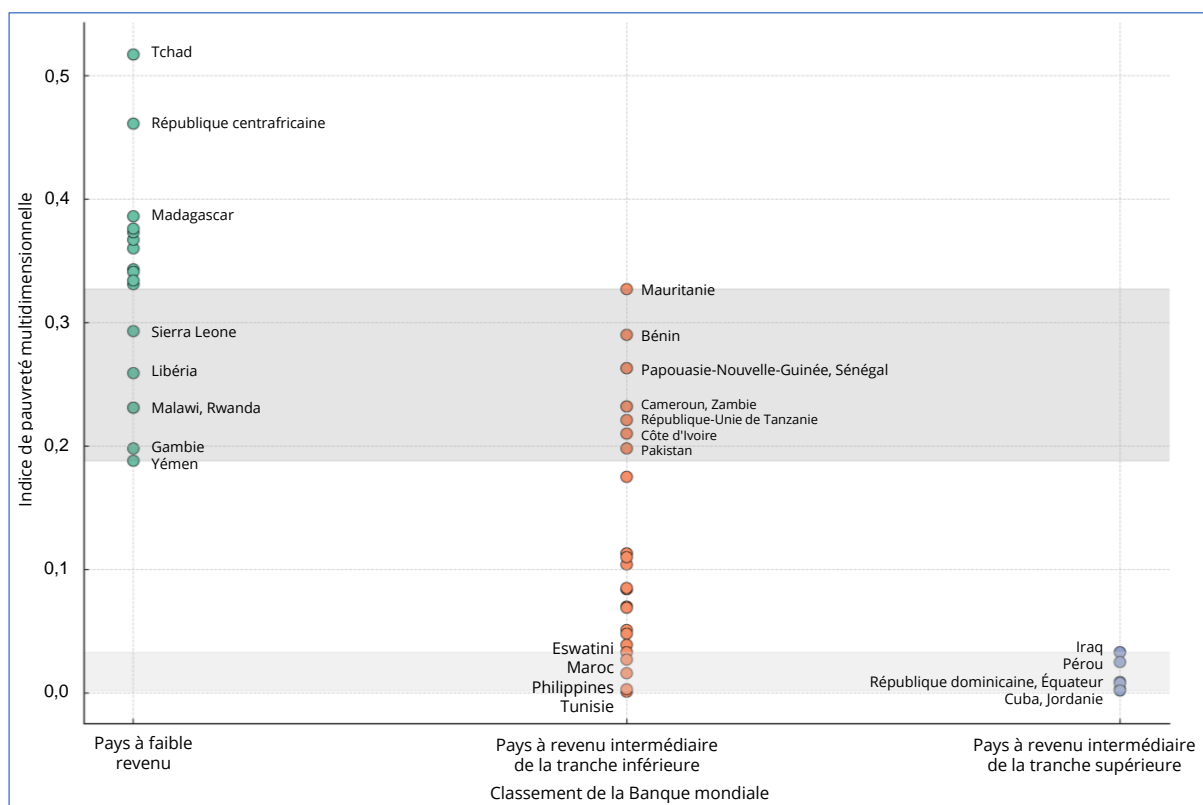
	Recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
4	Améliorer la production de données factuelles issues des activités pilotes afin d'éclairer les décisions à prendre quant à une éventuelle transposition à plus grande échelle	Division des politiques et des orientations concernant les programmes			
	<p>Fournir des orientations claires sur l'évaluation des résultats des initiatives pilotes, qui devraient notamment comprendre les mesures suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • définir les caractéristiques et les mécanismes spécifiques qui influent sur la transposition à plus grande échelle et la durabilité, et préciser que les stratégies nécessaires à cet effet devront faire partie intégrante des initiatives dès leur conception; • définir clairement à l'avance les possibilités et les moyens de transposer les initiatives à plus grande échelle, le cas échéant; • élaborer des stratégies et des plans de mise en œuvre pour la transposition à plus grande échelle, le cas échéant; • préciser les attentes en matière de suivi, d'examen, d'évaluation et d'appréciation. 	Division des politiques et des orientations concernant les programmes	Division de l'analyse, de la planification et de la performance Bureau de l'évaluation Autres divisions du Siège concernées	Moyen	Décembre 2026

ANNEXE I

Indice de pauvreté multidimensionnelle en fonction de la catégorie de revenu des pays

- La figure 3 présente les indicateurs de pauvreté multidimensionnelle en fonction de la catégorie de revenu des pays dans lesquels le PAM est intervenu en 2024. Elle fait apparaître des chevauchements importants entre la catégorie des pays à faible revenu et celle des pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, certains pays se situant à des niveaux similaires selon l'indice de pauvreté multidimensionnelle, bien qu'ils appartiennent à des catégories de revenu différentes.

Figure 3: Indice de pauvreté multidimensionnelle en fonction de la catégorie de revenu



Note: Les pays ci-après n'apparaissent pas dans la figure (par catégorie de revenu):

Faible revenu: Afghanistan, Burkina Faso, Éthiopie, Guinée, Guinée-Bissau, Madagascar, Mali, Mozambique, République centrafricaine, République démocratique du Congo, Tchad.

Revenu intermédiaire de la tranche inférieure: Algérie, Bangladesh, Bhoutan, Cambodge, Comores, Eswatini, État de Palestine, Ghana, Honduras, Inde, Kenya, Kirghizistan, Lesotho, Maroc, Népal, Nigéria, Philippines, Sao Tomé-et-Principe, Tunisie, Zimbabwe.

Revenu intermédiaire de la tranche supérieure: Tous les pays entrant dans cette catégorie sont énumérés dans la figure.

Source: Programme des Nations Unies pour le développement et Oxford Poverty and Human Development Initiative. 2024. [Global Multidimensional Poverty Index 2024 – Poverty Amid Conflict](#).

ANNEXE II**Liste des évaluations prises en compte dans la synthèse (couvrant 25 pays à revenu intermédiaire)**

1. Les 73 évaluations analysées pour les besoins de la synthèse sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Région	Pays	Évaluations prises en compte dans la synthèse (échantillon final)
Siège	Chine	PAM. 2021. Evaluation of China WFP Country Strategic Plan 2017–2021
Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique	Bhoutan	PAM. 2022. Evaluation of Bhutan WFP Country Strategic Plan 2019-2023 PAM. 2022. Evaluation of WFP's support to smallholder farmers and its expanded portfolio across the agriculture value chain in Bhutan: January 2019 to June 2021
	Cambodge	PAM. 2020. Endline Evaluation of United States Department of Agriculture (USDA) McGovern-Dole Grant Food for Education Programme for WFP Cambodia: FY 2017-2019 PAM. 2023. Endline Activity Evaluation of USDA McGovern-Dole Grant (FFE-442-2019-013-00) for WFP School Feeding in Cambodia, 2019-2023 PAM. 2023. Evaluation of Cambodia WFP Country Strategic Plan: 2019-2023 PAM. 2024. Endline Evaluation of USDA Local and Regional Food Aid Procurement Grant (LRP-442-2019-011-00) for WFP School Feeding in Cambodia: 1 November 2019 to 30 September 2024
	Inde	PAM. 2019. Endline Evaluation of the Target Public Distribution Reforms Project in Bhubaneswar (Odisha): 2014–2019 PAM. 2020. Assessment of Fortification of Mid-day Meal Programme in Dhenkanal, Odisha: 2016-2018 PAM. 2022. Evaluation of India WFP Country Strategic Plan 2019–2023
	Indonésie	PAM. 2020. Evaluation of Indonesia WFP Country Strategic Plan 2017-2020
	Kirghizistan	PAM. 2022. Evaluation of the Kyrgyz Republic WFP Country Strategic Plan 2018–2022
	Népal	PAM. 2019. USDA McGovern-Dole Food for Education Program in Nepal 2014–2017, end-line evaluation report combined with baseline (2017–2020) PAM. 2019. End-term evaluation of Protracted Relief and Recovery Operation (PRRO) in Dhading, Gorkha and Nuwakot districts of Nepal PAM. 2022. Endline evaluation of USDA McGovern-Dole International Food for Education and Child Nutrition Programme in Nepal FY17 PAM. 2023. Adapting to Climate Induced Threats to Food Production and Food Security in the Karnali Region of Nepal (2018–2022) PAM. 2023. Evaluation of Nepal WFP Country Strategic Plan 2019–2023
	Pakistan	PAM. 2022. Evaluation of Humanitarian Response Facilities Network in Pakistan from January 2014 to September 2020 PAM. 2022. Evaluation of Pakistan WFP Country Strategic Plan 2018–2022

Région	Pays	Évaluations prises en compte dans la synthèse (échantillon final)
	Philippines	PAM. 2022. Thematic Evaluation of WFP Philippines' Country Capacity Strengthening Activities July 2018–June 2022 PAM. 2023. Evaluation of the Philippines WFP Country Strategic Plan 2018–2023
	Timor-Leste	PAM. 2020. Evaluation of Timor-Leste WFP Country Strategic Plan 2018–2020
Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe orientale	Arménie	PAM. À paraître. Evaluation of Armenia WFP Country Strategic Plan, 2019-2025
	Égypte	PAM. 2022. Evaluation of the First 1 000 Days Programme in Egypt 2017 to 2021 PAM. 2023. Evaluation of Egypt WFP Country Strategic Plan 2018–2023
	Iraq	PAM. 2023. Evaluation of WFP livelihood support, asset creation and climate adaptation activities in Iraq from January 2020 to December 2021 PAM. 2024. Evaluation of Iraq WFP Transitional Interim and Country Strategic Plans, 2018–2024
	Tunisie	PAM. 2019. Evaluation of WFP's activities to strengthen capacity for the improvement of the school meals programme from 2016 to 2018 in Tunisia
	Türkiye	PAM. 2022. Final Evaluation Report of WFP Turkey Decentralized Evaluation PAM. À paraître. Evaluation of Türkiye country strategic plan for 2023-2025
Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest	Ghana	PAM. 2021. Final Evaluation of Enhanced Nutrition and Value Chains (ENVAC) project 2016–2021 PAM. 2023. Evaluation of Ghana WFP Country Strategic Plan 2019-2023
Bureau régional pour l'Afrique australe	Eswatini	PAM. 2019. Evaluation of National School Feeding Programme in Eswatini 2010–2018 PAM. 2023. Evaluation of linking Eswatini Smallholder Farmers to the Home-grown School Feeding Market (HGSM) in Eswatini from 2019 to 2021
	Lesotho	PAM. 2022. Evaluation of Asset Creation and Public Works Activities in Lesotho 2015–2019 PAM. 2023. Evaluation of Lesotho WFP Country Strategic Plan 2019-2024 PAM. 2023. Thematic Evaluation of WFP's Country Capacity Strengthening Activities in Lesotho 2019 to 2023
	Namibie	PAM. 2020. Evaluation of Namibia National School Feeding Programme 2012–2018 PAM. 2023. Evaluation of Namibia WFP Country Strategic Plan 2017-2023
	Zambie	PAM. 2023. Evaluation of Zambia WFP Country Strategic Plan 2019-2023
	Zimbabwe	PAM. 2021. Evaluation of Zimbabwe WFP Country Strategic Plan 2017-2021 PAM. 2022. Evaluation of R4 Rural Resilience Initiative in Masvingo and Rushinga Districts in Zimbabwe January 2018–June 2021

Région	Pays	Évaluations prises en compte dans la synthèse (échantillon final)
Bureau régional pour l'Afrique de l'Est	Kenya	<p>PAM. 2020. Final evaluation of the USDA-supported Local and Regional Procurement (LRP) project in Kenya FY 2017–2020</p> <p>PAM. 2023. Kenya USDA McGovern-Dole International Food for Education and Child Nutrition Programme – Final Evaluation: 2016 to 2022</p> <p>PAM. 2023. Final evaluation of the Joint UN SDG Funded Programme for Social Protection in Kenya 2020–2022</p> <p>PAM. 2023. Evaluation of Kenya WFP Country Strategic Plan 2018–2023</p>
	À l'échelle régionale	<p>PAM. 2021. WFP Contribution to Market Development and Food Systems in Southern Africa: A thematic Evaluation (2018 to 2021)</p> <p>PAM. 2022. Thematic Evaluation of Supply Chain outcomes in the Food System in Eastern Africa from 2016 to 2021</p>
Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes	Colombie	<p>PAM. 2021. Evaluación conjunta de la actividad articulada de Progresando con Solidaridad y el Servicio Nacional de Salud, con apoyo del Programa Mundial de Alimentos, para la prevención de la desnutrición y la anemia en población nutricionalmente vulnerable de la República Dominicana 2014-2020</p> <p>PAM. 2022. Evaluación final conjunta de piloto de protección social reactiva a emergencias en Arauca, Colombia Mayo 2020 a Febrero 2021</p> <p>PAM. 2022. Evaluación final del Proyecto School Feeding Response Activity 2019-2021 Colombia desde 2018 hasta 2021</p> <p>PAM. 2024. Evaluación del Plan estratégico para Colombia 2021–2024</p>
	République dominicaine	PAM. 2023. Evaluation of Dominican Republic WFP Country Strategic Plan 2019–2023
	Pérou	<p>PAM. 2022. Evaluación del Efecto Estratégico 1 hacia los objetivos Hambre Cero a través de la abogacía, comunicación y movilización, del Plan Estratégico de País-Perú (2017–2021)</p> <p>PAM. 2022. Evaluación de Plan Estratégico País de PMA para el Peru para 2018–2022</p>
	À l'échelle régionale	<p>PAM. 2024. Systèmes flexibles – réponses efficaces? Évaluation régionale de la contribution du PAM à la protection sociale réactive aux chocs en Amérique latine et dans les Caraïbes (2015–2022)</p> <p>PAM. 2024. Final Evaluation of the binational climate change adaptation project in Colombia and Ecuador (2016–2024)</p>
Évaluations à l'échelle mondiale (évaluations de politiques et évaluations stratégiques)		
À l'échelle mondiale	À l'échelle mondiale	<p>PAM. 2019. Evaluation of the WFP People Strategy (2014–2017)</p> <p>PAM. 2019. Strategic Evaluation of WFP Support for Enhanced Resilience</p> <p>PAM. 2019. Evaluation of the Update of WFP's Safety Nets Policy</p> <p>PAM. 2019. Evaluation of WFP's Capacity to Respond to Emergencies</p> <p>PAM. 2020. Strategic Evaluation of Funding WFP's Work</p> <p>PAM. 2020. Evaluation of the Gender Policy (2015–2020)</p> <p>PAM. 2020. Inter-agency humanitarian evaluation on gender equality and the empowerment of women and girls</p> <p>PAM. 2021. Evaluation of the WFP South-South and Triangular Cooperation Policy</p>

Région	Pays	Évaluations prises en compte dans la synthèse (échantillon final)
		<p>PAM. 2021. Global End-term Evaluation of the Joint Programme on Accelerating Progress towards the Economic Empowerment of Rural Women in Ethiopia, Guatemala, Kyrgyzstan, Liberia, Nepal, Niger and Rwanda from 2014 to 2020</p> <p>PAM. 2021. Joint evaluation of collaboration among the United Nations Rome-Based Agencies</p> <p>PAM. 2021. Strategic evaluation of the contribution of school feeding activities to the achievement of the Sustainable Development Goals</p> <p>PAM. 2022. Evaluation of the WFP Response to the COVID-19 Pandemic</p> <p>PAM. 2022. Inter-Agency Humanitarian Evaluation of the Covid-19 Humanitarian response</p> <p>PAM. 2022. Strategic Evaluation of WFP's work on Nutrition and HIV/AIDS</p> <p>PAM. 2022. Evaluation of the Policy on WFP's Role in Peacebuilding in Transition Settings</p> <p>PAM. 2022. Strategic Evaluation of WFP's Use of Technology in Constrained Environments</p> <p>PAM. 2023. Evaluation of WFP's Disaster Risk Reduction and Management and Climate Change Policies</p> <p>PAM. 2023. Evaluation of WFP's Policy on Building Resilience for Food Security and Nutrition</p> <p>PAM. 2023. Evaluation of WFP's Policy on Country Strategic Plans</p> <p>UNAIDS. 2023. An evaluation of the work of the Joint Programme on HIV and Social Protection</p> <p>PAM. 2024. Evaluation of WFP's Environmental Policy</p> <p>PAM. 2024. Evaluation of WFP's Emergency Preparedness Policy</p> <p>PAM. 2024. Mid-term evaluation of the WFP Strategic Plan 2022–2025</p> <p>PAM. 2024. Mid-term Evaluation of WFP's Private Sector Partnerships and Fundraising Strategy 2020–2025</p> <p>PAM. 2024. Strategic Evaluation of WFP's Protection from Sexual Exploitation and Abuse</p> <p>PAM. 2025. Strategic Evaluation on WFP's support to refugees, internally displaced persons, and migrants</p>
Synthèses d'évaluations, synthèses d'éléments factuels issus des évaluations, rapports annuels sur l'évaluation		
	Portée mondiale/régionale	<p>PAM. 2021. Synthèse des éléments factuels et des enseignements relatifs au renforcement des capacités des pays tirés des évaluations décentralisées</p> <p>PAM. 2023. Synthèse des éléments factuels et des enseignements concernant les partenaires coopérants du PAM tirés d'évaluations centralisées et décentralisées</p> <p>PAM. 2024. Rapport annuel sur l'évaluation en 2023</p> <p>PAM. 2025. Summary of Evidence: Partnership with Governments in Southern Africa</p> <p>PAM. 2025. À paraître. Summary of evidence: country capacity strengthening</p>

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