



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

Conseil d'administration
Deuxième session ordinaire
Rome, 17-21 novembre 2025

Distribution: générale

Point 6 de l'ordre du jour

Date: 12 septembre 2025

WFP/EB.2/2025/6-C/2

Original: français

Fonctions de contrôle

Pour décision

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

Rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour la Côte d'Ivoire (2019-2025)

Résumé

L'évaluation du plan stratégique de pays établi pour la Côte d'Ivoire pour 2019-2025 porte sur les activités exécutées de janvier 2019 à juin 2024 et répond à un double objectif, à savoir rendre compte de l'action menée et favoriser l'apprentissage, en particulier en vue de l'élaboration du prochain plan stratégique de pays. L'évaluation vise à apprécier le positionnement stratégique du PAM, sa contribution à la concrétisation des effets directs escomptés, l'efficacité de la mise en œuvre et les facteurs expliquant les résultats obtenus.

Le plan stratégique de pays pour 2019-2025 visait à développer le rôle de catalyseur joué par le PAM vis-à-vis du renforcement des capacités nationales, en transférant aux institutions et acteurs nationaux la responsabilité des programmes et activités mis en œuvre par le PAM, notamment dans le domaine de l'alimentation scolaire. Depuis 2015, le Département de l'agriculture des États-Unis d'Amérique soutient ce processus à travers les projets financés par le programme McGovern-Dole. Ce dernier inclut un soutien aux petits producteurs, notamment les femmes, pour favoriser leur autonomisation.

Le plan stratégique de pays s'est inscrit dans la continuité du plan stratégique de pays provisoire de transition qui l'avait précédé, tout en prévoyant des interventions face aux crises et en renforçant la nutrition, notamment à la faveur de l'appui apporté à la stratégie nationale d'enrichissement du riz. Une nouvelle activité de prestation de services d'approvisionnement et de stockage à l'intention des partenaires de développement a également été introduite en cours de route. Les interventions se sont concentrées dans sept régions du pays.

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.

Coordonnateurs responsables:

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

M. E. Hakizimfura
Fonctionnaire chargé de l'évaluation
courriel: emmanuel.hakizimfura@wfp.org

Le PAM est le principal partenaire des institutions gouvernementales dans les domaines de l'alimentation scolaire, de l'intervention face aux crises, de l'enrichissement du riz et du suivi de la sécurité alimentaire en Côte d'Ivoire. Toutefois, bien que le plan stratégique de pays ait permis de faire preuve d'une certaine flexibilité face à l'évolution du contexte, il n'a pas donné la possibilité de couvrir adéquatement les zones les plus touchées par l'insécurité alimentaire. Le sous-financement a limité la capacité du PAM à ajuster ses priorités.

Le programme d'alimentation scolaire a généré des résultats intermédiaires positifs grâce à une bonne disponibilité des ressources. En revanche, aucun effet notable n'a été observé sur la capacité de lecture des enfants ni sur la sécurité alimentaire. La pérennité des résultats est incertaine en raison d'une stratégie de transfert de la responsabilité du projet McGovern-Dole jugée trop ambitieuse. Le PAM a soutenu la stratégie d'enrichissement du riz et établi des partenariats dans le domaine de la nutrition. Cependant, les résultats à cet égard restent limités et l'intégration de la nutrition demeure partielle et peu coordonnée, malgré les efforts de sensibilisation menés dans le cadre de toutes les activités du plan stratégique de pays.

Le PAM a fait efficacement face aux crises grâce à sa collaboration avec les institutions nationales, mais les résultats ont été limités en raison de l'insuffisance des ressources. L'assistance alimentaire qu'ont reçue les populations touchées par des chocs a amélioré leur consommation alimentaire, mais la réduction de cette assistance compromet leur capacité à satisfaire leurs besoins, alors que leurs moyens d'existence sont très peu développés.

Le manque de ressources a limité l'efficacité des activités de renforcement de la résilience. Cependant, l'accès des femmes à la terre et à la production agricole s'est amélioré, bien que des défis persistent, notamment sur le plan de la commercialisation. Le plan stratégique de pays a bien contribué à la promotion de l'égalité femmes-hommes et de l'autonomisation des femmes, mais l'insuffisance des ressources et l'absence de partenariats stratégiques ont limité les effets obtenus.

Les services d'approvisionnement et de stockage, encore peu développés, sont susceptibles d'améliorer l'efficacité des partenaires du PAM.

L'objectif de consolider le rôle de catalyseur joué par le PAM vis-à-vis du renforcement des capacités nationales n'a pas été pleinement atteint, en raison de l'insuffisance du financement et de l'absence d'une stratégie cohérente. Faute de planification stratégique, les efforts ont été dispersés entre un effet direct stratégique axé sur le renforcement des capacités et des initiatives transversales. Malgré des progrès dans certains domaines, comme l'alimentation scolaire et la sécurité alimentaire, les effets restent limités et nécessitent un appui prolongé. Le manque de ressources et le non-recours aux outils institutionnels ont également freiné l'obtention de résultats durables.

L'évaluation comporte six recommandations, dont cinq d'ordre stratégique et une de nature opérationnelle. Les recommandations stratégiques portent sur: i) le recentrage des interventions du PAM sur les zones les plus touchées par l'insécurité alimentaire; ii) le renforcement des capacités nationales; iii) le développement de partenariats multisectoriels stratégiques pour répondre aux enjeux systémiques; iv) la redéfinition de la valeur ajoutée du PAM en matière de résilience; et v) l'amélioration de la planification de la mobilisation des ressources. La recommandation opérationnelle vi) vise à renforcer le système de suivi et d'évaluation pour mieux mesurer les résultats, notamment ceux liés au renforcement des capacités.

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour la Côte d'Ivoire (2019-2025)" (WFP/EB.2/2025/6-C/2) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.2/2025/6-C/2/Add.1, et invite à prendre de nouvelles mesures pour donner suite aux recommandations qui y figurent, en tenant compte des questions qu'il a soulevées au cours de ses débats.

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

Introduction

Caractéristiques de l'évaluation

1. La présente évaluation porte sur le plan stratégique de pays (PSP) établi par le PAM pour la Côte d'Ivoire pour 2019-2025, et couvre la période allant de janvier 2019 à juin 2024. Elle répond au double objectif consistant à rendre compte de l'action menée et à favoriser l'apprentissage, en vue de l'élaboration du prochain PSP.
2. La méthode suivie repose sur une approche axée sur la théorie, s'appuyant sur la reconstruction de la logique d'intervention et des hypothèses sous-jacentes du PAM, pour évaluer le positionnement, la prise de décisions et le résultat des activités de celui-ci. L'évaluation adopte une approche mixte, combinant données quantitatives et qualitatives, et intègre les perspectives de diverses parties prenantes – bureau de pays, bureau régional, bénéficiaires, institutions nationales, organisations non gouvernementales, entités des Nations Unies et partenaires du secteur privé – toutes susceptibles de tirer parti de ses résultats.
3. L'évaluation a tenu compte de la problématique femmes-hommes, de l'équité et des objectifs du PAM en matière d'inclusion. Elle a été réalisée par une équipe indépendante, à la demande et sous la houlette du Bureau de l'évaluation du PAM.

Contexte

4. La Côte d'Ivoire, pays à revenu intermédiaire comptant 29,3 millions d'habitants, connaît une insécurité alimentaire persistante, plusieurs régions étant en difficulté à cet égard. La malnutrition reste un défi majeur, notamment la malnutrition chronique, supérieure à 30 pour cent en 2021 dans le nord et le nord-est du pays, ainsi que l'anémie chez les filles et les femmes âgées de 15 à 49 ans (60 pour cent) et chez les enfants âgés de 6 à 59 mois (68 pour cent)¹.
5. L'agriculture joue un rôle clé dans l'économie du pays, employant environ 68 pour cent de la population active. D'après l'examen stratégique Faim zéro, réalisé avec l'appui du PAM en 2018, la majorité des agriculteurs sont des petits producteurs vivant sous le seuil de pauvreté, avec des exploitations de moins de quatre hectares. Leur situation précaire est aggravée par les chocs climatiques, notamment les inondations et les sécheresses.
6. D'après la Direction des cantines scolaires, les données concernant l'année scolaire 2023/24 indiquent que le programme national des cantines scolaires a nourri plus d'un million d'élèves, couvrant 36 pour cent des écoles primaires publiques, avec une moyenne de 26 jours de repas scolaires par an. Le projet McGovern-Dole, mis en œuvre sous l'égide du PAM, soutient 613 cantines et fournit des repas scolaires pendant 70 jours par an.
7. La Côte d'Ivoire se classait 157^e sur 162 pays pour les questions d'égalité femmes-hommes en 2018. Les femmes étaient plus touchées par la pauvreté absolue (47,4 pour cent)² et sous-représentées dans l'économie (11,5 pour cent d'entre elles travaillaient dans le secteur privé, et 8 pour cent étaient propriétaires terriennes)³ et en politique (13 pour cent des députés siégeant à l'Assemblée nationale)⁴. Malgré leur rôle clé dans l'agriculture, elles se heurtent à des obstacles en matière d'accès à la terre, à l'éducation et à la technologie.

¹ Institut National de la Statistique-INS et ICF 2023. *Enquête Démographique et de Santé de Côte d'Ivoire, 2021*.

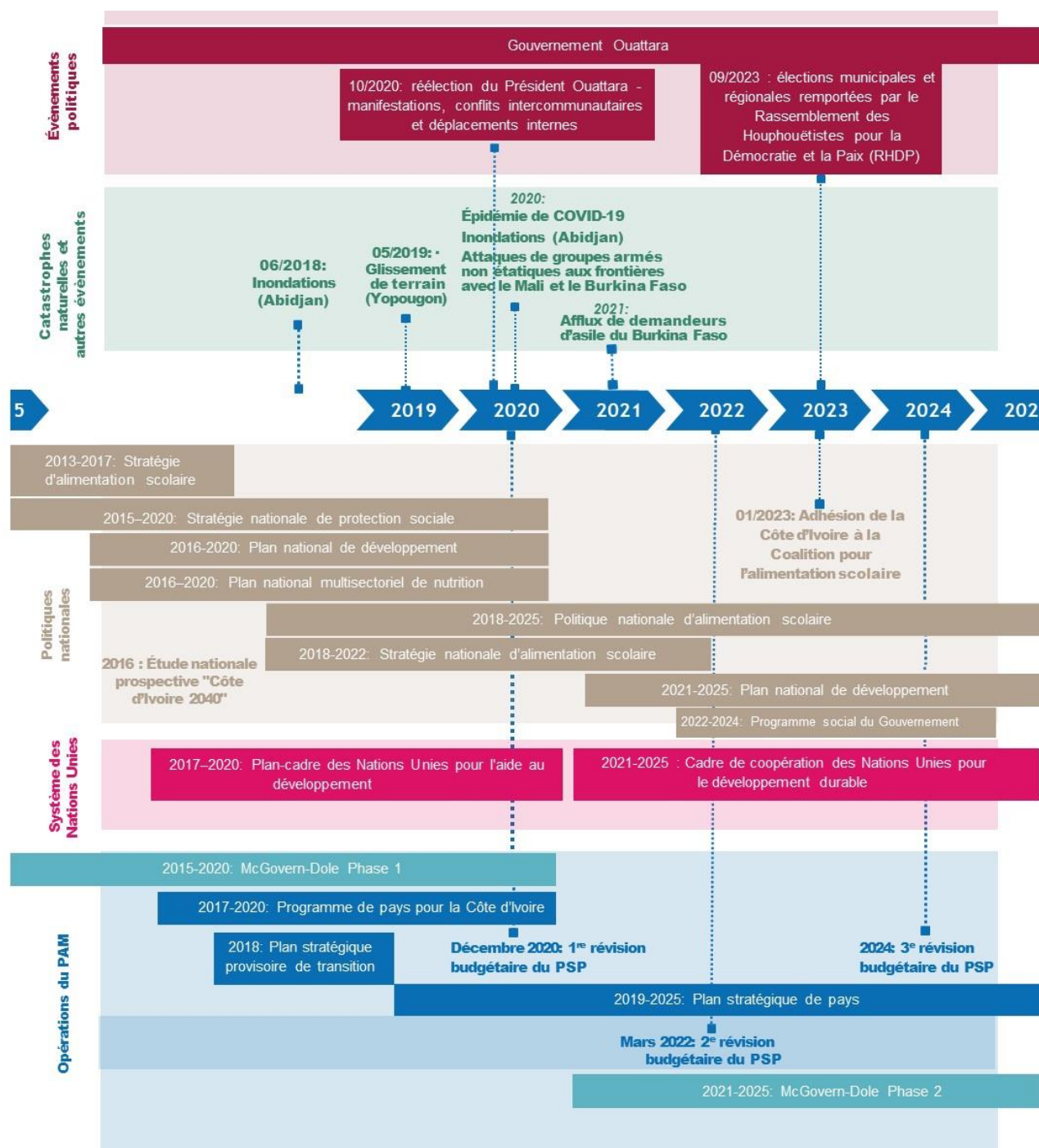
² Gouvernement ivoirien et PAM. 2018. *Examen stratégique national "faim zéro" Côte d'Ivoire*.

³ Ibid.

⁴ Union interparlementaire. 2025. *Données mondiales sur les parlements nationaux (Parline)*. Côte d'Ivoire.

8. Depuis 2012, le pays accueille des demandeurs d'asile du Mali et du Burkina Faso, dont le nombre atteignait 63 461 personnes en octobre 2024⁵. Les sites de transit ont abrité 12 000 personnes en 2024, les autres ayant été accueillies dans des communautés hôtes.

Figure 1: Aperçu du contexte national et des opérations du PAM en Côte d'Ivoire



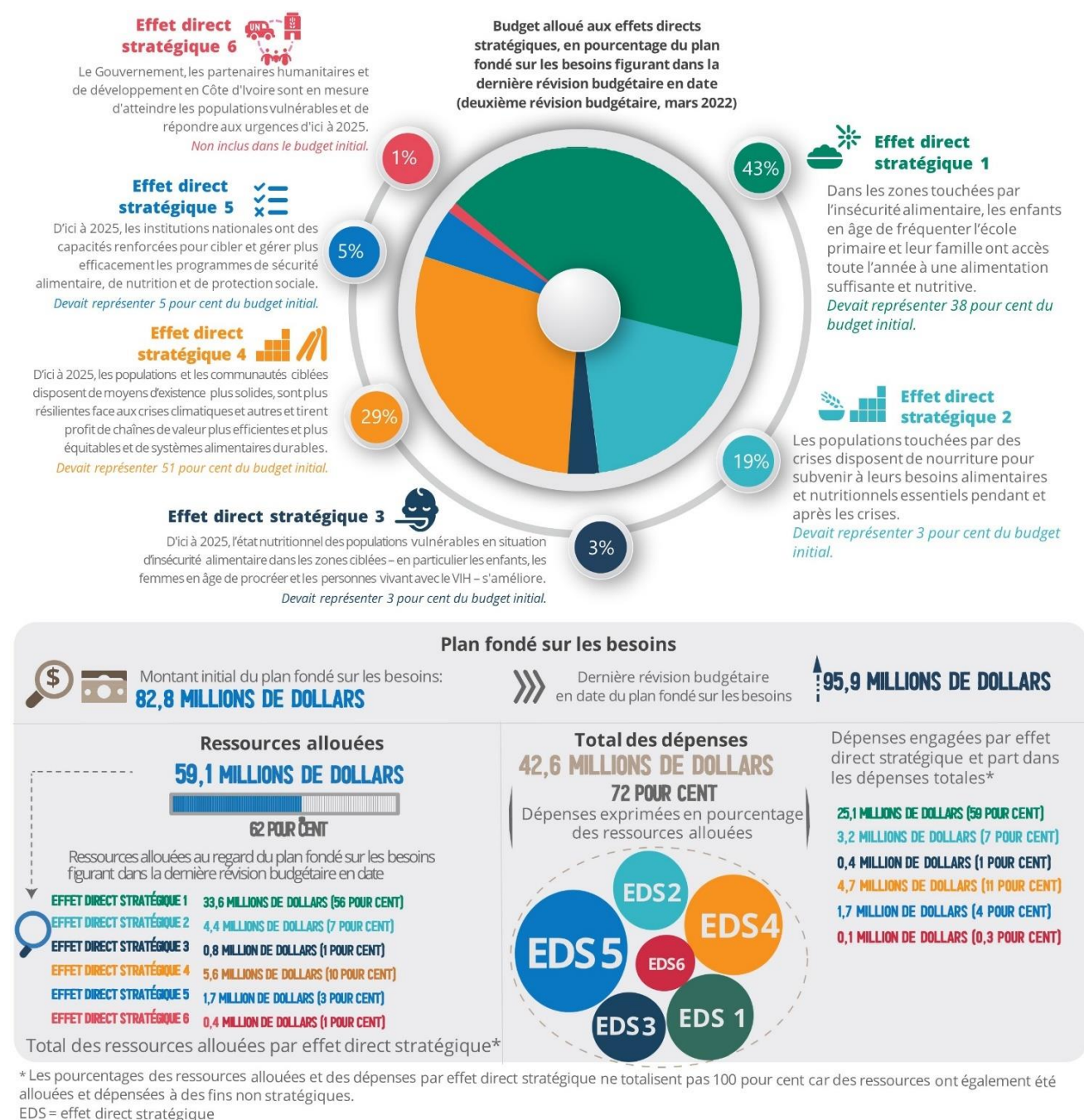
Source: Équipe chargée de l'évaluation, à partir de sources multiples dont les rapports annuels pour la Côte d'Ivoire et les fiches pays, le PSP ainsi que les politiques/stratégies nationales concernées.

⁵ Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés. [Portail de données opérationnelles – Côte d'Ivoire](#). Consulté le 9 décembre 2024.

Plan stratégique de pays du PAM

9. Le PSP pour 2019-2025 a fait suite au plan stratégique de pays provisoire de transition (PSPP-T) adopté pour 2018. Initialement d'une durée de cinq ans, jusqu'à fin 2023, il a été prolongé de deux années pour le faire concorder avec le Plan national de développement (PND) pour 2021-2025 et le Cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable pour 2021-2025. Dans le cadre du PSPP-T, ont été mises en œuvre des activités d'alimentation scolaire, de nutrition, de résilience et de renforcement des capacités des institutions nationales, concourant à la réalisation de quatre effets directs stratégiques.
10. Le PSP pour 2019-2025 marque une évolution vers le renforcement des capacités dans le but de transférer aux institutions et acteurs nationaux la responsabilité de programmes et activités jusqu'alors mis en œuvre par le PAM, en particulier le programme d'alimentation scolaire. Depuis 2015, le PAM bénéficie du soutien du Département de l'agriculture des États-Unis d'Amérique via deux projets relevant du programme McGovern-Dole, visant notamment à faciliter la transition vers une gestion des repas scolaires assurée par le Gouvernement et les communautés locales, grâce au renforcement des capacités. L'alimentation scolaire, à travers le Programme national des cantines scolaires (PNCS), constitue un axe majeur de l'intervention du PAM en Côte d'Ivoire. Elle englobe le soutien à apporter aux petits producteurs agricoles, et notamment les productrices aux fins de leur autonomisation, pour qu'ils assurent l'approvisionnement local des cantines grâce à l'appui à la production agricole, à l'adoption de mesures de réduction des pertes après récolte et à la garantie d'un accès durable aux marchés.
11. Le PSP pour 2019-2025 prévoit des interventions face aux crises et axe son action en faveur de la nutrition sur le renforcement des capacités nationales, notamment l'accompagnement du Gouvernement pour ce qui est de l'enrichissement du riz. Une nouvelle activité liée à la prestation de services d'approvisionnement et de stockage aux partenaires de développement a été ajoutée lors de la deuxième révision budgétaire du PSP. Les activités se sont concentrées dans sept régions des zones nord, nord-est et ouest du pays.
12. Le PSP a été révisé à deux reprises pendant la période couverte par l'évaluation: en décembre 2020 d'abord, le budget a été ramené de 82,8 millions de dollars É.-U. à 81,8 millions de dollars et le nombre prévu de bénéficiaires a été porté de 136 510 à 219 500; puis en mars 2022, le budget est passé à 95,9 millions de dollars (en hausse de 14,1 millions de dollars) pour venir en aide à 311 217 bénéficiaires. La première révision budgétaire a augmenté les cibles de l'effet direct stratégique 2 (intervention face aux crises) en raison de chocs plus fréquents que ce qu'il était initialement prévu, et a réduit le budget des activités axées sur la résilience faute de ressources suffisantes. La deuxième révision budgétaire a prolongé le PSP de deux ans, intégré de nouvelles activités et ajusté les cibles compte tenu du contexte et des ressources disponibles. Une troisième révision budgétaire, en septembre 2024, a permis d'ajuster les objectifs et le budget des effets directs stratégiques 1 (alimentation scolaire), 2 (intervention face aux crises), et 4 (résilience), en réponse à l'afflux de demandeurs d'asile du Burkina Faso, à l'augmentation des effectifs scolaires et aux nouveaux financements obtenus en faveur des projets d'assurance climatique.

Figure 2: Plan stratégique pour la Côte d'Ivoire (2019-2025): effets directs stratégiques, budget, financement et dépenses⁶



⁶ La troisième révision budgétaire, en septembre 2024, a porté le budget à 126 millions de dollars, avec un objectif de 520 248 bénéficiaires (en hausse de 60,8 pour cent par rapport à la précédente révision).

Messages clés issus de l'évaluation

Pertinence, cohérence et capacité d'adaptation

La conception du PSP était axée sur des besoins avérés et pertinents, et s'est révélée bien adaptée à l'évolution du contexte au fil du temps. Le sous-financement notable du portefeuille a toutefois limité les choix relatifs à la couverture, largement déterminés par le seul projet disposant d'un financement acquis, celui des cantines scolaires.

13. Le PSP et ses objectifs, particulièrement pertinents, avaient été définis compte tenu d'études et de données factuelles crédibles, comme l'examen stratégique Faim zéro (2018), pour répondre aux besoins des populations vulnérables, notamment ceux des femmes.
14. Le PSP n'a cependant pas couvert l'intégralité des zones initialement recensées comme étant les plus touchées par l'insécurité alimentaire, en grande partie parce qu'il avait été conçu autour du projet McGovern-Dole, qui avait débuté avant sa formulation. Les zones prioritaires d'intervention ont donc correspondu au seul projet disposant d'un financement acquis.
15. Le PSP soutient clairement les priorités nationales exprimées dans le PND et les politiques et stratégies sectorielles pertinentes dans les domaines de la sécurité alimentaire et nutritionnelle, de la production agricole, des politiques d'égalité femmes-hommes et de la préparation et de la réponse aux catastrophes, à deux exceptions près, l'une étant le choix d'approvisionner en denrées importées le programme d'alimentation scolaire, dicté par la nature du financement du donateur, ce qui s'écarte de la stratégie nationale d'alimentation scolaire. De même, la mise en œuvre de l'assistance alimentaire pour la création d'actifs dans les zones du nord du pays les plus touchées par l'insécurité alimentaire saisonnière, bien qu'elle constitue une priorité de la politique nationale de protection sociale, est restée très limitée.
16. Le PAM a démontré sa capacité à adapter le PSP à l'évolution du contexte, notamment pour répondre aux crises telles que les inondations et l'afflux de demandeurs d'asile dans le nord du pays. Les modifications apportées au PSP lors des révisions budgétaires, du fait de l'évolution du contexte et des besoins et du niveau de la mobilisation des ressources, sont jugées pertinentes. Cependant, l'insuffisance de fonds a beaucoup pesé sur la mise en œuvre du PSP. Le PAM a été ainsi contraint d'opérer des choix stratégiques dictés par la nécessité de trouver un équilibre entre la réponse à apporter aux besoins humanitaires urgents et le maintien d'interventions structurelles, comme l'alimentation scolaire qui bénéficiait de financements spécifiques et pluriannuels.
17. En Côte d'Ivoire, la valeur ajoutée du PAM repose sur son savoir-faire et sa capacité opérationnelle à faire face aux crises. Son appui au renforcement des capacités nationales constitue en outre un aspect distinctif de son intervention dans le pays.

Logique d'intervention, et intégration des programmes et des opérations

Le PSP repose sur une logique solide, mais l'intégration partielle de ses composantes et la coordination limitée entre les axes d'intervention ont nui à sa bonne mise en œuvre.

18. Le PSP s'appuie sur des approches et une logique d'intervention solides dans les domaines de l'alimentation scolaire, de la nutrition, de la résilience et des interventions face aux crises, avec une synergie notable entre l'alimentation scolaire et la résilience pour ce qui est de l'approvisionnement des écoles en produits locaux. En revanche, la logique d'intervention pour les composantes de la gestion des risques de catastrophe dépassant la seule dimension de la réponse et du renforcement des capacités (effets directs stratégiques 2 et 5), elle présente des limites.

19. L'effet direct stratégique 5 aborde partiellement les défis associés aux systèmes dont le PAM s'emploie à améliorer l'efficacité, l'efficience et la pérennité. Bien que les activités du PSP contribuent à remédier aux difficultés liées au PNCS, les défis liés à la coordination, au ciblage, au financement, à l'approvisionnement local, à la mise en œuvre et au suivi de ce programme subsistent. Concernant l'appui au système de suivi de la sécurité alimentaire, le PAM a fourni un soutien technique et financier pour la réalisation d'enquêtes et l'organisation d'ateliers d'analyse du Cadre harmonisé. Toutefois, des défis importants demeurent, comme ceux liés au financement du système et à sa contribution au processus de prise de décisions du Gouvernement ivoirien.
20. Les activités de gestion des risques sont fragmentées et mal intégrées au système national, tandis que les mesures prises concernant la chaîne d'approvisionnement en médicaments (effet direct stratégique 5) ne vont pas clairement dans le sens des objectifs et de la théorie du changement du PSP.
21. Pour ce qui est de l'intégration opérationnelle, la contribution du PSP au triple nexus reste modeste, principalement axée sur la prévention des tensions entre ménages hôtes et demandeurs d'asile. Malgré les interdépendances prévues entre effets directs stratégiques, seules les synergies entre alimentation scolaire (effet direct stratégique 1) et appui aux petites exploitantes agricoles (effet direct stratégique 4) se sont concrétisées. La planification des activités de résilience n'a pas intégré les interventions d'urgence ni favorisé une continuité dans l'assistance aux populations touchées par des crises. De plus, les initiatives visant l'adoption de bonnes pratiques d'alimentation et de nutrition (effets directs stratégiques 1, 3 et 4) manquent de coordination pour ce qui est du ciblage et des approches suivies. Enfin, bien que le PAM ait inclus des ménages hôtes vulnérables parmi les bénéficiaires de l'effet direct stratégique 2, aucun lien structurant n'a été établi entre les activités d'urgence et celles axées sur la résilience.

Contribution du PSP à l'obtention des résultats stratégiques

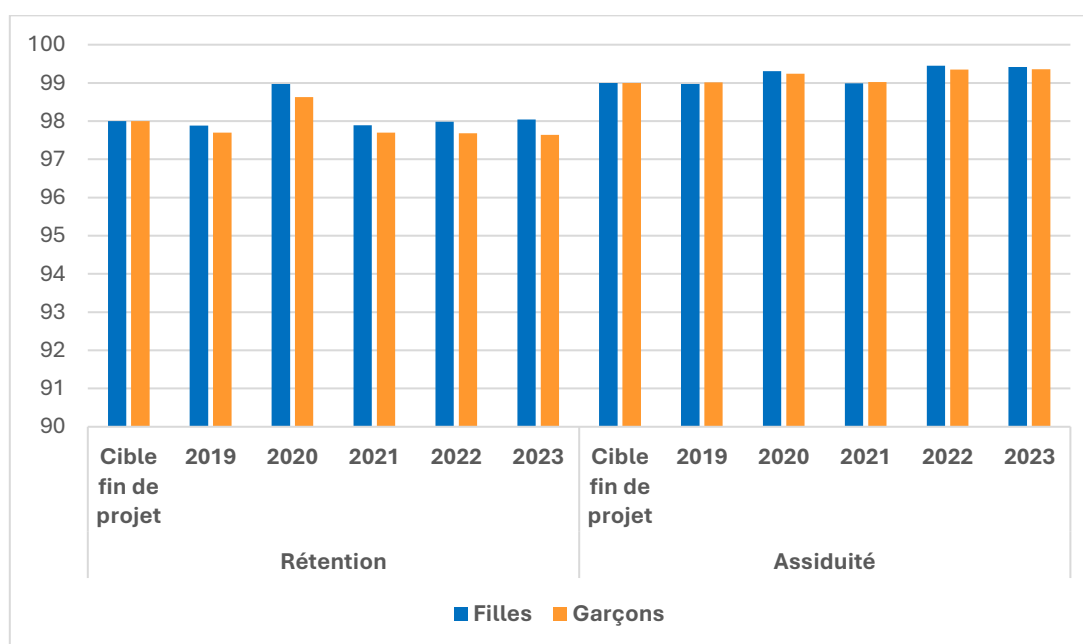
Dans le cadre du PSP, des résultats tangibles ont été obtenus pour l'ensemble des effets directs stratégiques, même si des marges d'amélioration existent, notamment en matière de mise à l'échelle et de renforcement du soutien aux systèmes nationaux. La contribution du PSP à l'obtention des résultats stratégiques escomptés reste cependant limitée, essentiellement en raison d'un financement insuffisant. De même, l'objectif consistant à renforcer le rôle de catalyseur du PAM grâce au développement des capacités nationales n'a pas été pleinement atteint, faute de ressources suffisantes et d'une stratégie cohérente. Quant à l'alimentation scolaire, bien que des avancées intermédiaires aient été observées, son effet n'a pas pu être clairement établi, en partie en raison des effets de la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19). Parmi les facteurs externes, la faiblesse des dynamiques intersectorielles découlant du fort cloisonnement des institutions et de la faible collaboration intersectorielle, figure parmi les obstacles à la concrétisation des résultats escomptés du PSP.

22. L'obtention des résultats attendus a été largement tributaire de la disponibilité de ressources, dont le faible niveau a entravé la plupart des effets directs stratégiques, à l'exception du volet de soutien aux cantines scolaires. Des résultats tangibles ont cependant été obtenus pour tous les effets directs stratégiques. Une marge d'amélioration subsiste, notamment par l'adoption de stratégies plus robustes de mise à l'échelle et de soutien aux systèmes nationaux. En outre, un sous-financement chronique et des contraintes institutionnelles ont particulièrement nui aux interventions dans les domaines de la nutrition, de la résilience et du renforcement des capacités, ce qui a limité l'intégration de celles-ci et la possibilité qu'elles maximisent l'impact et produisent des résultats plus significatifs.

Effet direct stratégique 1: Alimentation scolaire

23. La disponibilité de ressources a été très favorable dans le cas de l'effet direct stratégique 1, contrairement à ce qui s'est produit pour les autres, ce qui a permis d'obtenir des résultats intermédiaires relativement élevés. La contribution à l'obtention des résultats escomptés ayant trait à l'amélioration de la capacité de lecture et à la sécurité alimentaire n'a toutefois pas pu être démontrée. Par ailleurs, la pérennisation de la mise en œuvre n'est pas assurée du fait d'une stratégie jugée trop ambitieuse de transfert de la responsabilité du programme d'alimentation scolaire vers le PNCS, d'autant que l'effet direct stratégique 1, essentiellement constitué du projet McGovern-Dole, reste centré sur la mise en œuvre directe, en dépit de l'orientation annoncée vers le renforcement des capacités nationales.
24. Pour ce qui est du score de lecture, l'analyse des différences entre 2021 et 2024 montre d'importantes réductions dans les proportions d'élèves ayant des scores faibles (baisse de 15 points de pourcentage), mais aussi élevés (recul de 13 points de pourcentage) et très élevés (baisse de 8 points de pourcentage)⁷.
25. Le niveau relativement élevé d'obtention des produits prévus, notamment pour les composantes relatives à l'amélioration de la qualité de l'enseignement et aux repas scolaires du projet McGovern-Dole, a positivement influé sur plusieurs éléments clés de la qualité de l'enseignement. Cela a également contribué à une augmentation dans les écoles couvertes en 2022 et 2023 des effectifs, en particulier féminins, les filles ayant été plus nombreuses que les garçons à partir de 2021, ainsi qu'à la stabilisation à un niveau élevé des taux de maintien scolaire et d'assiduité.

Figure 3: Évolution du taux de maintien scolaire et d'assiduité des élèves



Source: Rapport annuel pour la Côte d'Ivoire pour 2019, 2020, 2021, 2022 et 2023.

⁷ Données issues de l'analyse des évaluations décentralisées du projet McGovern Dole de 2018, 2021 et 2024. Voir: PAM. 2019. *Évaluation à mi-parcours du projet "Appui au programme intégré de pérennisation des cantines scolaires en Côte d'Ivoire"*; PAM. 2022. *Final evaluation of the first phase (2015–2021) of the McGovern-Dole Food for Education and Child Nutrition Program in Côte d'Ivoire – Decentralized Evaluation Report*; et PAM. 2025. *Mid-term evaluation of Support to the integrated programme for sustainability of school canteens in Côte d'Ivoire from 2020 to 2026*.

26. Les tendances observées concernant la consommation et la diversité alimentaires ainsi que les stratégies d'adaptation des ménages sont identiques pour les ménages, qu'ils soient couverts ou non par le projet McGovern-Dole, et ont sans doute été influencées par des facteurs externes, notamment la COVID-19.
27. L'analyse du score de consommation alimentaire (SCA) entre 2021 et 2024 révèle de faibles écarts entre les groupes de contrôle et de traitement. Ainsi, en 2021, 77 pour cent des ménages du groupe de contrôle et 80 pour cent de ceux du groupe de traitement se situaient dans la catégorie "acceptable", contre respectivement 85 pour cent et 88 pour cent en 2024. Toutefois, les différences relevées restent limitées et ne permettent pas de confirmer un effet réel. L'intervention n'a donc pas entraîné d'évolution caractéristique des profils de consommation alimentaire des ménages entre 2021 et 2024, tels que mesurés par le SCA.

Effet direct stratégique 2: Intervention face aux crises

28. Globalement, le PAM a su répondre aux multiples chocs qu'a connus le pays durant la période couverte par le PSP, notamment grâce à son fort positionnement auprès des institutions nationales chargées de la gestion des risques de catastrophe. Toutefois, les activités prévues dans ce domaine restent fragmentées et insuffisamment intégrées au système national auquel elles devraient contribuer.
29. Entre 2019 et 2024, le PAM a fait face à diverses crises dans plusieurs régions du pays. Cependant, les ressources mobilisées n'ont permis d'atteindre les résultats escomptés, en termes de bénéficiaires et de transferts réalisés, que dans une mesure limitée.
30. À travers l'effet direct stratégique 2, le PAM a beaucoup contribué à la sécurité alimentaire des populations touchées par des chocs, en particulier les demandeurs d'asile provenant du Burkina Faso, ciblés en fonction de leur vulnérabilité et couverts en grande partie. L'assistance fournie a amélioré leur consommation alimentaire, mais la réduction de cette assistance compromet leur capacité à satisfaire leurs besoins, alors que leurs moyens d'existence sont très peu développés.

Effet direct stratégique 3: Nutrition

31. Le PAM a apporté une valeur ajoutée en soutenant l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie nationale d'enrichissement du riz. Il a également établi des partenariats stratégiques pour l'alimentation scolaire et la nutrition. Toutefois, la contribution de l'effet direct stratégique 3 aux objectifs de sécurité alimentaire et nutritionnelle reste modeste, avec peu de résultats tangibles. Seule une des activités prévues, l'appui à la stratégie nationale d'enrichissement du riz, a été initiée, mais sa progression est entravée par un manque de clarté quant au leadership institutionnel au sein des instances nationales.
32. La nutrition est un élément transversal du PSP et des actions de sensibilisation en la matière ont été réalisées au titre des effets directs 1, 2 et 4. Toutefois, son intégration effective reste partielle et peu coordonnée. L'éducation nutritionnelle a été mise en œuvre dans les écoles, auprès des demandeurs d'asile ainsi que de 55 groupements de productrices agricoles, mais sans harmonisation des approches au sein du bureau de pays.

Effet direct stratégique 4: Résilience

33. Le manque de ressources a nui à la réalisation de l'effet direct stratégique 4, qui n'a donc pas pu contribuer efficacement à la sécurité alimentaire et nutritionnelle à travers le soutien apporté aux groupements de petits exploitants agricoles. Sept régions étaient concernées et cette couverture s'est révélée trop vaste par rapport au nombre de groupements aidés, d'où la dispersion des résultats.

34. Malgré ces limites, des effets positifs ont été observés auprès des 128 groupements concernés. L'un des principaux acquis est l'amélioration de l'accès des femmes au capital productif, notamment la terre, un enjeu majeur dans la société rurale ivoirienne. Cet accès, combiné à des formations et à des dotations en intrants et équipements, a permis aux groupements d'augmenter leur production, de contribuer aux cantines scolaires et d'accroître les revenus des femmes ainsi que leur participation aux dépenses du ménage. Cependant, le manque de ressources et l'absence de partenariats stratégiques axés sur l'égalité femmes-hommes ont limité l'effet global et la mise à l'échelle des initiatives. En outre, des défis persistent, notamment la variation des résultats obtenus et les difficultés liées à la commercialisation de la production.
35. S'agissant des facteurs externes, la variabilité climatique et des facteurs intrinsèques aux groupements de petites exploitantes, comme le leadership ou la motivation, ont limité la concrétisation des résultats escomptés.

Effet direct stratégique 5: Renforcement des capacités nationales

36. L'objectif de renforcer le rôle de catalyseur du PAM en privilégiant le renforcement des capacités nationales n'a pas pu être pleinement atteint, en grande partie en raison du manque de financements adéquats et d'une stratégie cohérente. L'absence d'une feuille de route fondée sur une évaluation précise des besoins, ainsi que la priorité donnée à la mise en œuvre directe des interventions, ont limité l'impact du renforcement des capacités. De plus, la coexistence d'un effet direct stratégique spécifique et d'initiatives transversales a entraîné une dispersion des efforts.
37. Malgré tout, des avancées notables ont été enregistrées dans plusieurs domaines, notamment l'alimentation scolaire, le suivi de la sécurité alimentaire et nutritionnelle, la préparation aux crises et les systèmes d'approvisionnement dans le secteur de la santé. Ces progrès n'ont pas encore eu d'impact tangible sur les systèmes concernés et nécessitent un appui prolongé pour garantir des effets durables. Par ailleurs, les activités de renforcement des capacités nationales sont peu liées entre elles, ce qui limite leur contribution à l'amélioration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle.
38. Le bureau de pays ne dispose pas d'un mécanisme efficace pour mesurer les résultats des actions de renforcement des capacités, le système actuel reposant sur des indicateurs quantitatifs insuffisants et un recueil limité des processus suivis, des résultats obtenus et des enseignements tirés.

Effet direct stratégique 6: Prestation de services d'approvisionnement et de stockage

39. En ce qui concerne les activités liées à la chaîne d'approvisionnement en médicaments, leur contribution à la réalisation des effets directs stratégiques 1 à 4 et à la chaîne de résultats du PSP, tels que définis dans la théorie de changement reconstituée, n'est pas clairement établie. Bien que les services de stockage et d'achats assurés au profit des partenaires de développement soient en expansion, ils restent encore peu étoffés, mais ils seraient susceptibles de renforcer l'efficacité et l'efficience des partenaires du PAM.

Performance du PAM vis-à-vis des questions transversales en Côte d'Ivoire

Le PSP a affiché une performance globalement modeste s'agissant des questions transversales, avec des avancées limitées en matière de problématique femmes-hommes, d'environnement et de durabilité, tandis que les principes humanitaires sont effectivement respectés.

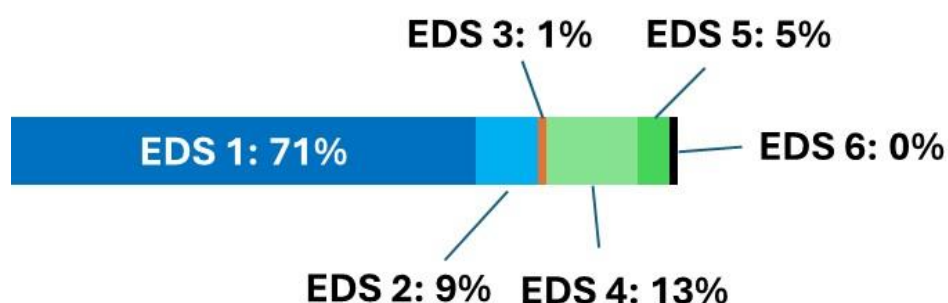
40. Le PSP a peu contribué à la concrétisation des objectifs de **promotion de l'égalité femmes-hommes et de l'autonomisation des femmes**. Il a toutefois favorisé une hausse de la scolarisation des filles dans les écoles disposant de cantines, et permis un meilleur accès des femmes aux ressources productives, renforçant ainsi leur rôle économique malgré des ressources limitées et des difficultés pour mettre à l'échelle les initiatives.
41. Bien que **l'environnement** occupe une place importante dans le PSP, notamment au titre de l'effet direct stratégique consacré à la résilience climatique, il n'a été explicitement intégré à l'action menée que durant les deux dernières années de mise en œuvre, et la contribution aux objectifs de résilience climatique a été limitée.
42. Les **principes humanitaires** d'humanité, de neutralité, d'impartialité et d'indépendance ont été globalement respectés lors de la mise en œuvre du PSP, dans le cadre d'actions guidées par les besoins des populations vulnérables et menées sans influence extérieure.
43. Les perspectives de **durabilité** des résultats obtenus dans le cadre du PSP restent limitées. Le transfert de la responsabilité des cantines scolaires n'a pas abouti, l'appui aux groupements nécessite un accompagnement prolongé, et le renforcement des capacités nationales n'a pas suffisamment pris en compte les défis structurels, liés notamment à la couverture et à la budgétisation du PNCS, à la coordination du programme, à l'implication des autres secteurs concernés, au ciblage, au cadre juridique ainsi qu'aux capacités techniques requises pour la mise en œuvre du programme, qui conditionnent la pérennité des résultats.

Efficiences

L'efficacité du PSP est mitigée notamment du fait d'une dispersion géographique entraînant une hausse des coûts d'appui par bénéficiaire, surtout pour les activités de résilience. Le respect des délais a varié selon les effets directs stratégiques, avec des retards souvent indépendants du PAM.

44. L'évaluation de l'efficacité du PSP révèle des résultats partagés. Le bureau de pays s'est efforcé d'optimiser l'utilisation des ressources, sans toujours y parvenir.

Figure 4: Répartition des dépenses entre effets directs stratégiques

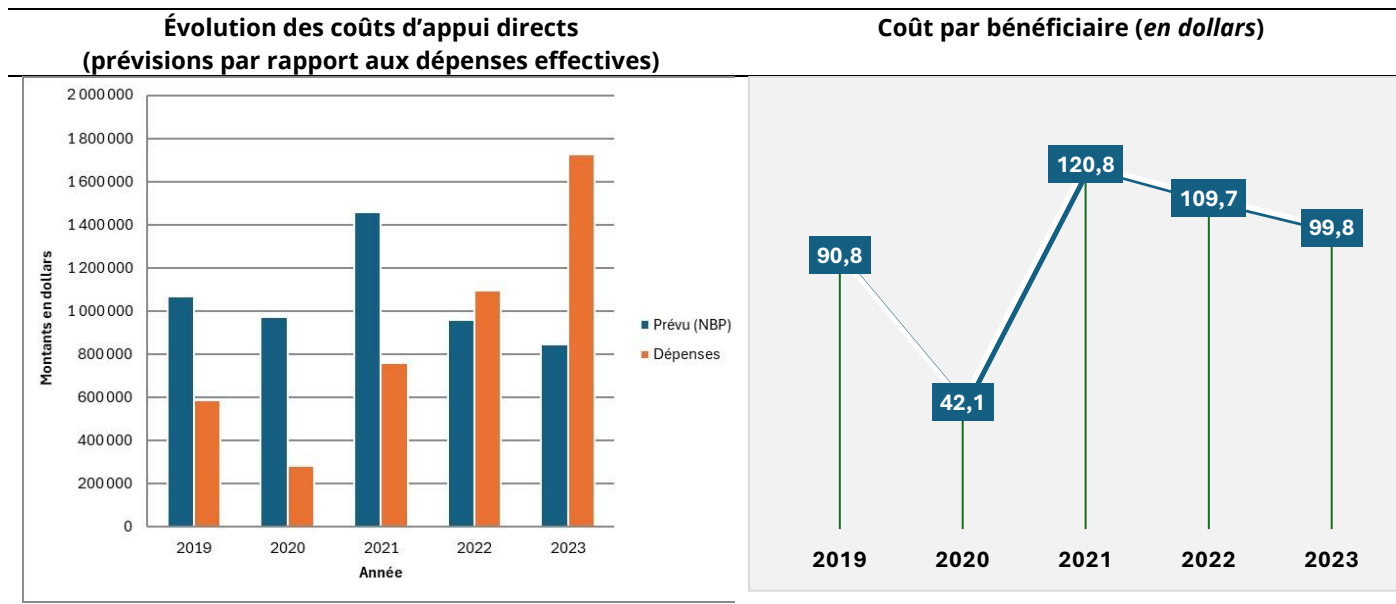


Source: rapport annuel pour la Côte d'Ivoire (2023)

EDS = effet direct stratégique

45. Si les coûts d'appui et les coûts par bénéficiaire étaient maîtrisés au début, ils ont considérablement augmenté au cours des deux à trois dernières années, en raison d'une dispersion excessive des ressources sur une zone trop vaste, ce qui a particulièrement nui aux activités axées sur la résilience.

Figure 5: Évolution des coûts d'appui directs et coût par bénéficiaire



Source: Rapports annuels pour la Côte d'Ivoire pour 2019, 2020, 2021, 2022 et 2023 et COMET CMR002b.

46. La mise en œuvre des activités dans les délais prévus varie selon les effets directs stratégiques. En général, les délais ont été respectés pour ce qui est des effets directs stratégiques 1 et 5, tandis que des retards ont été constatés pour les effets directs stratégiques 2, 3 et 4. Le retard pris au titre des effets directs 2 et 3 tient principalement à des facteurs externes au PAM, contrairement à ce qui est le cas pour l'effet direct stratégique 4.

Contribution des partenariats stratégiques et opérationnels à l'efficacité, à l'efficacité et à la durabilité

Le PAM a noué des partenariats solides avec les institutions nationales, particulièrement dans les domaines de l'alimentation scolaire et de l'enrichissement du riz, où des collaborations stratégiques ont permis d'agir au niveau tant stratégique qu'opérationnel, contrairement aux autres domaines où les partenariats sont restés essentiellement opérationnels.

47. Le PAM a établi des partenariats forts avec les institutions gouvernementales agissant dans les domaines où sa valeur ajoutée est la mieux établie – appui au programme d'alimentation scolaire, au système de suivi de la sécurité alimentaire et de la nutrition, à la gestion des risques de catastrophe et à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie nationale d'enrichissement du riz. Le PAM est reconnu comme un acteur essentiel et un partenaire privilégié des principales structures en charge, entre autres, des cantines scolaires, de l'action humanitaire, de l'agriculture vivrière et de la nutrition.

48. Cependant, les partenariats axés sur la résilience en Côte d'Ivoire restent à consolider. Ils ont été majoritairement opérationnels et centrés sur la mise en œuvre d'activités ponctuelles ou à court terme, avec des objectifs communs et des mécanismes de coordination encore à préciser. Ce manque d'engagement stratégique à long terme limite le potentiel de changement systémique. Une meilleure articulation entre les acteurs nationaux permettrait de renforcer les dynamiques multisectorielles, à l'image des partenariats plus structurés établis dans le cadre du soutien aux petites exploitantes agricoles, qui ont contribué à pérenniser les résultats.
49. Concernant la collaboration avec d'autres entités des Nations Unies, le PAM a participé à des programmes conjoints axés sur les interventions face aux crises et la résilience. Toutefois, aucune synergie manifeste n'est apparue dans des domaines tels que l'éducation, la sécurité alimentaire ou la nutrition, malgré les démarches entreprises. Ses pairs sont principalement sensibles à son savoir-faire face aux crises, ce qui limite la reconnaissance de l'ensemble de sa valeur ajoutée, alors que les institutions nationales apprécient davantage son rôle dans le renforcement des capacités.
50. Les partenariats avec le secteur privé, bien qu'importants, sont restés limités, notamment s'agissant du soutien aux filières agricoles, un domaine où le secteur privé devrait jouer un rôle clé.

Recommandations

Recommandations principales et subsidiaires	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
Recommandation 1: Recentrer l'intervention du PAM sur les zones les plus touchées par l'insécurité alimentaire en renforçant les synergies opérationnelles entre les composantes du plan stratégique de pays	Stratégique	Bureau de pays	Tous les partenaires institutionnels et d'exécution	Élevé	Formulation et mise en œuvre du prochain plan stratégique de pays
1.1. Actualiser l'analyse des zones les plus touchées par l'insécurité alimentaire et les chocs en réalisant des études comme l'analyse intégrée du contexte ou les analyses détaillées de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité.		Unités du bureau de pays chargées de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité ainsi que des programmes			Avant le démarrage du prochain plan stratégique de pays et pendant la première année de sa mise en œuvre (fin 2026)
1.2 En vue de l'élaboration du prochain plan stratégique de pays, recenser les zones à fort potentiel d'impact et de synergies opérationnelles entre composantes du plan stratégique de pays afin de maximiser les actions de tous les intervenants et d'éviter la dispersion des ressources, conformément aux priorités gouvernementales et main dans la main avec les partenaires. Pour cela, le bureau de pays devrait élaborer une stratégie de ciblage qui prendra en compte l'insécurité alimentaire, la récurrence des chocs, les possibilités de partenariats et les priorités du Gouvernement.		Unité du bureau de pays chargée des programmes, avec l'appui d'un consultant pour la formulation du plan stratégique de pays, (unités du bureau régional chargées de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité ainsi que des programmes)			D'ici à la fin 2025 pour l'élaboration d'une stratégie de ciblage

Recommandations principales et subsidiaires	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
Recommandation 2: Améliorer l'approche de renforcement des capacités nationales grâce à une meilleure opérationnalisation de la politique du PAM en la matière dans les domaines de l'alimentation scolaire et de la nutrition, de la préparation aux situations d'urgence, de la résilience et des systèmes alimentaires 2.1 Améliorer la détermination des mesures visant à renforcer les capacités en réalisant des diagnostics des besoins à l'échelle des systèmes que le PAM veut renforcer (alimentation scolaire et nutrition, préparation aux situations d'urgence, résilience et systèmes alimentaires). 2.2 Élaborer une stratégie de renforcement des capacités institutionnelles en concertation avec les institutions concernées, qui donne la priorité aux éléments clés tout en favorisant un impact et une pérennité plus importants. 2.3 Pour cela, utiliser les ressources et outils institutionnels disponibles et échanger avec les bureaux de pays et les centres d'excellence ayant de l'expérience dans le domaine du renforcement des capacités nationales.	Stratégique	Unité du bureau de pays chargée des programmes	Partenaires institutionnels stratégiques, avec l'appui du Bureau régional et du Siège Bureaux de pays et centres d'excellences ayant une expérience avérée dans le renforcement des capacités nationales	Élevé	Phase d'initiation du prochain plan stratégique de pays (six premiers mois)

Recommandations principales et subsidiaires	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
Recommandation 3: Renforcer les partenariats multisectoriels stratégiques, notamment avec les institutions nationales et les autres entités des Nations Unies, pour traiter des enjeux systémiques, notamment en lien avec la résilience et la gestion des crises. 3.1 Cartographier les institutions impliquées dans la résilience et la gestion des crises en tenant compte de l'approche du PAM (intégration de la nutrition, lien avec l'alimentation scolaire, ciblage des groupements de femmes, etc.). 3.2 Définir des objectifs stratégiques à moyen et long termes, reposant notamment sur les stratégies de renforcement des capacités nationales, et les inscrire dans des accords-cadres pluriannuels indépendants des ressources disponibles à court terme. 3.3 Effectuer une revue annuelle des accords-cadres, y compris du plan de travail annuel défini en commun accord avec les institutions concernées et sur la base des ressources disponibles. 3.4 Renforcer les approches menées conjointement avec le système des Nations Unies afin de maximiser les synergies programmatiques, de renforcer l'impact et la cohérence des interventions et d'optimiser la mobilisation des ressources.	Stratégique	Direction du bureau de pays et unités chargées des partenariats et des programmes	Partenaires institutionnels stratégiques (ministères concernés) Entités des Nations Unies, partenaires techniques et financiers, centres de recherche	Élevé	Au démarrage du prochain plan stratégique de pays et à la fin de chaque année

Recommandations principales et subsidiaires	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
Recommandation 4: Redéfinir la valeur ajoutée du PAM et la stratégie de création d'impact dans le domaine de la résilience. 4.1 Développer une composante de renforcement des capacités nationales pour mettre à l'échelle les résultats obtenus. 4.2 En lien avec la recommandation 3.1, cartographier les institutions clés chargées de la résilience et établir un partenariat stratégique avec elles. 4.3 Intégrer la mise en œuvre directe dans une approche destinée à expérimenter des mesures, et en tirer des enseignements à l'appui du renforcement des capacités nationales.	Stratégique	Unité du bureau de pays chargée des programmes, avec l'appui du bureau régional	Partenaires institutionnels impliqués dans la résilience (Ministère chargé de l'agriculture, du développement rural et de la production vivrière, Ministère de l'environnement et du développement durable et autres institutions clés chargées de la résilience)	Élevé	Pendant la phase de formulation et les six premiers mois de mise œuvre du prochain plan stratégique de pays
Recommandation 5: Améliorer l'analyse des perspectives de mobilisation des ressources et définir des objectifs réalistes pour le prochain plan stratégique de pays 5.1 Élaborer une stratégie de mobilisation des ressources réaliste, qui prenne en compte les priorités des donateurs et la valeur ajoutée du PAM, notamment vis-à-vis du renforcement des capacités nationales, et qui s'inscrive dans la durée grâce à des financements pluriannuels. 5.2 Prévoir davantage de ressources pour les bureaux du PAM sur le terrain ainsi que dans les ministères concernés afin de renforcer les synergies intra et interministérielles.					

Recommandations principales et subsidiaires	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
Recommandation 6: Améliorer le système de suivi et d'évaluation pour perfectionner l'analyse des résultats obtenus, notamment en matière de renforcement des capacités. 6.1 Élaborer un système de suivi et d'évaluation adapté pour mesurer les résultats du renforcement des capacités. Pour cela, étoffer la composante qualitative du suivi et de l'évaluation et établir un tableau de suivi du renforcement des capacités sur la base de la stratégie préconisée dans la recommandation 2. Pour ce faire il faudra renforcer les capacités du bureau de pays, avec l'aide de l'unité chargée de l'appui au renforcement des capacités au sein du bureau régional ou du Siège. 6.2 Consigner dans le détail les processus de mise en œuvre des mesures prévues et réaliser des exercices d'apprentissage, en particulier pour les innovations et les projets pilotes (revues après action ou ateliers de partage d'expériences, par exemple).	Opérationnelle	Unités du bureau de pays chargées du suivi et de l'évaluation ainsi que des programmes, avec l'aide de l'unité chargée de l'appui au renforcement des capacités nationales au sein du bureau régional ou du Siège	Partenaires d'exécution, avec l'appui du bureau régional et du Siège	Moyen	Lors de la phase d'initiation du prochain plan stratégique de pays, puis au fil de la mise en œuvre de celui-ci

Liste des sigles utilisés dans le présent document

COVID-19	Maladie à coronavirus 2019
PNCS	Programme national des cantines scolaires
PNP	Plan national de développement
PSP	plan stratégique de pays
PSPP-T	plan stratégique de pays provisoire de transition
SCA	score de consommation alimentaire