



Distribution: générale

Point 6 de l'ordre du jour

Date: 9 janvier 2026

WFP/EB.1/2026/6-D/2

Original: anglais

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 le Guatemala (2021-2025)

Résumé

Le Guatemala est un pays à revenu intermédiaire comptant 17 millions d'habitants, dont 56 pour cent vivent dans la pauvreté. Les taux de malnutrition y sont parmi les plus élevés de la région de l'Amérique latine et des Caraïbes. Près de la moitié de la population est autochtone et les statistiques sur la pauvreté montrent que celle-ci touche de manière disproportionnée les personnes appartenant à des communautés autochtones en raison de l'intersectionnalité des inégalités et de la discrimination dont elles font l'objet, tout particulièrement les femmes et les filles.

Le plan stratégique de pays établi pour le Guatemala pour 2021-2025 devait initialement couvrir la période 2021-2024 mais a été prolongé jusqu'à la fin de l'année 2025 de manière à être harmonisé avec le cycle du plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable et celui de l'administration publique. Son évaluation devait permettre de rendre compte de l'action menée et de favoriser l'apprentissage, de sorte à éclairer la conception de nouveaux programmes dans le pays.

Le plan stratégique de pays a été approuvé pour un montant de 158 millions de dollars É.-U. mais, au fil des ans, le plan fondé sur des besoins a été porté à 438 millions de dollars, essentiellement pour intervenir face aux ouragans Eta et Iota, riposter à la pandémie de maladie à coronavirus 2019 et répondre à la demande de services présentée au PAM par le Gouvernement concernant l'achat et la distribution d'articles alimentaires et non alimentaires destinés aux programmes nationaux axés sur la sécurité alimentaire et la nutrition. En juillet 2024, le plan stratégique de

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

Coordonnateurs responsables:

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

M. S. Lenci
Chargé de l'évaluation
courriel: sergio.lenci@wfp.org

pays était financé à hauteur de 55 pour cent. Les achats destinés aux programmes nationaux étaient la seule composante intégralement financée et représentaient plus de la moitié du montant total des ressources allouées.

Il est ressorti de l'évaluation que le plan stratégique de pays était bien conçu au regard des besoins et était cohérent avec les objectifs du Gouvernement, appuyant les politiques et programmes nationaux dans le but d'améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition, de faire face aux chocs d'origine climatique et de renforcer la résilience des communautés.

Globalement, le PAM a obtenu de bons résultats au Guatemala, alors même que les niveaux de financement et la pandémie de maladie à coronavirus 2019 ont contribué à ralentir l'exécution des activités relatives à la résilience durant les premières années du plan stratégique de pays. Les résultats obtenus les plus importants étaient l'apport d'une assistance alimentaire à plus d'un demi-million de personnes en 2021 dans le sillage des ouragans et de la pandémie, la hausse des revenus des petits exploitants agricoles, la progression de l'émancipation économique de milliers de femmes autochtones grâce à la formation de groupements d'épargne et, la réalisation d'économies et l'amélioration de l'efficience et de la transparence dans le cadre des programmes nationaux de protection sociale bénéficiant des services du PAM.

Concernant la prestation de services, l'équipe d'évaluation a relevé qu'il fallait faire davantage pour assurer la pérennité, en associant plus étroitement la prestation de services à une action de renforcement des capacités, et évaluer avec soin les risques potentiels que le fait de fournir des services faisait courir au PAM. Les interventions relatives à la résilience sont restées limitées sur le plan géographique et n'étaient guère susceptibles d'être transposées à plus grande échelle, ce qui témoigne de la nécessité de mieux intégrer les programmes et de confier la responsabilité de ces interventions aux institutions nationales au niveau local afin d'optimiser la pérennité des résultats obtenus.

L'équipe d'évaluation a formulé cinq recommandations, dont deux sont de nature stratégique et trois de nature opérationnelle: renforcer la cohérence interne et l'efficacité en formulant une stratégie destinée à associer le renforcement des capacités des institutions nationales et locales à la mise en œuvre des projets à l'échelon local; élaborer une stratégie pour pérenniser l'amélioration des processus d'achat et de distribution en assurant le renforcement des capacités des institutions pertinentes; renforcer les capacités du PAM et de ses partenaires au niveau local; appliquer, puis renforcer, une approche inclusive et appropriée sur le plan culturel pour mettre en œuvre le plan stratégique de pays; continuer à renforcer la mise en œuvre de la politique et de la stratégie régionales en matière de problématique femmes-hommes, remettre en question les stéréotypes sexistes et encourager le partage des responsabilités relatives aux tâches domestiques et aux soins.

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique du PAM pour le Guatemala (2021-2025)" (WFP/EB.1/2026/6-D/2) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.1/2026/6-D/2/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 l'évaluation

1. L'évaluation du plan stratégique de pays (PSP) établi pour le Guatemala pour la période 2021–2025 a été réalisée à la demande du Bureau de l'évaluation du PAM. Elle a pour double objectif de rendre compte de l'action menée et de favoriser l'apprentissage, et devrait éclairer la conception du prochain PSP pour le Guatemala. Le rapport d'évaluation présente à l'intention des parties prenantes du PAM une analyse indépendante des résultats obtenus par celui-ci, des possibilités qui s'offrent et des difficultés à surmonter, ainsi que plusieurs recommandations visant à améliorer l'action du PAM au Guatemala.
2. L'évaluation s'adresse principalement au Bureau du PAM au Guatemala, au Gouvernement guatémaltèque, au Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes, à diverses divisions du Siège mondial du PAM, au Conseil d'administration, aux bénéficiaires des projets et à d'autres partenaires du PAM comme les organisations non gouvernementales et les acteurs du secteur privé et du milieu universitaire.
3. L'équipe d'évaluation a employé des méthodes mixtes fondées sur la théorie, et s'est appuyée sur des données issues du suivi, un examen de la documentation, une étude de terrain comportant notamment des entretiens semi-structurés, une enquête auprès des parties prenantes et des discussions de groupe avec les bénéficiaires. La problématique femmes-hommes et d'autres questions transversales ont été prises en compte lors de la conception de l'évaluation.

Contexte

4. Le Guatemala est un pays à revenu intermédiaire dont les résultats macroéconomiques sont stables mais où existent de profondes inégalités, le coefficient de GINI s'établissant à 48,3¹ et 56 pour cent de la population vivant dans la pauvreté. Près de la moitié des 17,3 millions d'habitants² se déclarent autochtones: Maya, Xinka ou Garífuna³. Environ 46,1 pour cent de la population résident en milieu rural⁴ et les petits exploitants, qui représentent 60,8 pour cent des agriculteurs, sont la catégorie de la population la plus touchée par l'extrême pauvreté⁵. Le Guatemala se classe au 93^e rang sur 146 pays dans l'Indice d'inégalité de genre et les femmes et les filles autochtones sont particulièrement exposées à l'intersectionnalité des inégalités: par exemple, 62,7 pour cent des femmes mayas sont analphabètes et 79,3 pour cent vivent dans la pauvreté⁶.
5. Le Guatemala est le dixième pays dans le monde qui est le plus exposé aux phénomènes extrêmes d'ordre climatique⁷. Sur le plan de la sécurité alimentaire, selon une analyse fondée sur le Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire (IPC), 2,7 millions de personnes étaient en situation d'insécurité alimentaire à des niveaux dits de crise ou d'urgence entre septembre 2024 et février 2025⁸. L'enquête nationale sur la santé

¹ Institut national de la statistique du Guatemala (INE). 2023. [Encuesta Nacional de Condiciones de Vida](#).

² Institut national de la statistique du Guatemala. 2024. [Estimaciones y proyecciones de población 1950–2050](#). Données consultées le 13 mai 2024.

³ Institut national de la statistique du Guatemala. 2019. [Resultados del Censo 2018](#).

⁴ Ministère de l'agriculture, de la pêche et de l'alimentation, Gouvernement espagnol. 2023. [Sectores agroalimentario y pesquero. Ficha sectores – Guatemala abril 2023](#).

⁵ Chávez Martínez, O.F. 2022. "Situación del cultivo de maíz en Guatemala: principales limitaciones en la productividad" dans *ACI avances en ciencias e ingenierías* 14(1).

⁶ Institut centraméricain d'études fiscales. 2021. [Mujeres de Guatemala. Un análisis de sus condiciones económicas y sociales](#).

⁷ Bündnis Entwicklung Hilft et Ruhr University Bochum – Institute for International Law of Peace and Armed Conflict. 2020. [World Risk Report 2020](#).

⁸ Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire (IPC). 2024. [Guatemala: Acute Food Insecurity Situation for June – August 2024 and Projections for September 2024 – February 2025 and March – May 2025](#).

maternelle et infantile de 2014-2015 a fait apparaître que, chez les enfants de moins de 5 ans, 45,8 pour cent des garçons et 47,1 pour cent des filles de moins de 5 ans accusaient un retard de croissance, la prévalence s'élevant à 61,2 pour cent chez les filles autochtones⁹. Selon la Banque mondiale, les taux de malnutrition enregistrés chez les enfants au Guatemala s'établissent parmi les plus élevés de la région et au dixième rang mondial¹⁰.

6. Le plan national de développement du Guatemala, intitulé "*Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032*" énonce 10 priorités en matière de développement, notamment la sécurité alimentaire et la nutrition¹¹. Depuis janvier 2024, le Gouvernement nouvellement élu s'emploie à la faveur de sa politique générale pour 2024-2028 à combattre la malnutrition, conformément à la politique nationale en matière de sécurité alimentaire et de nutrition pour 2022-2037.

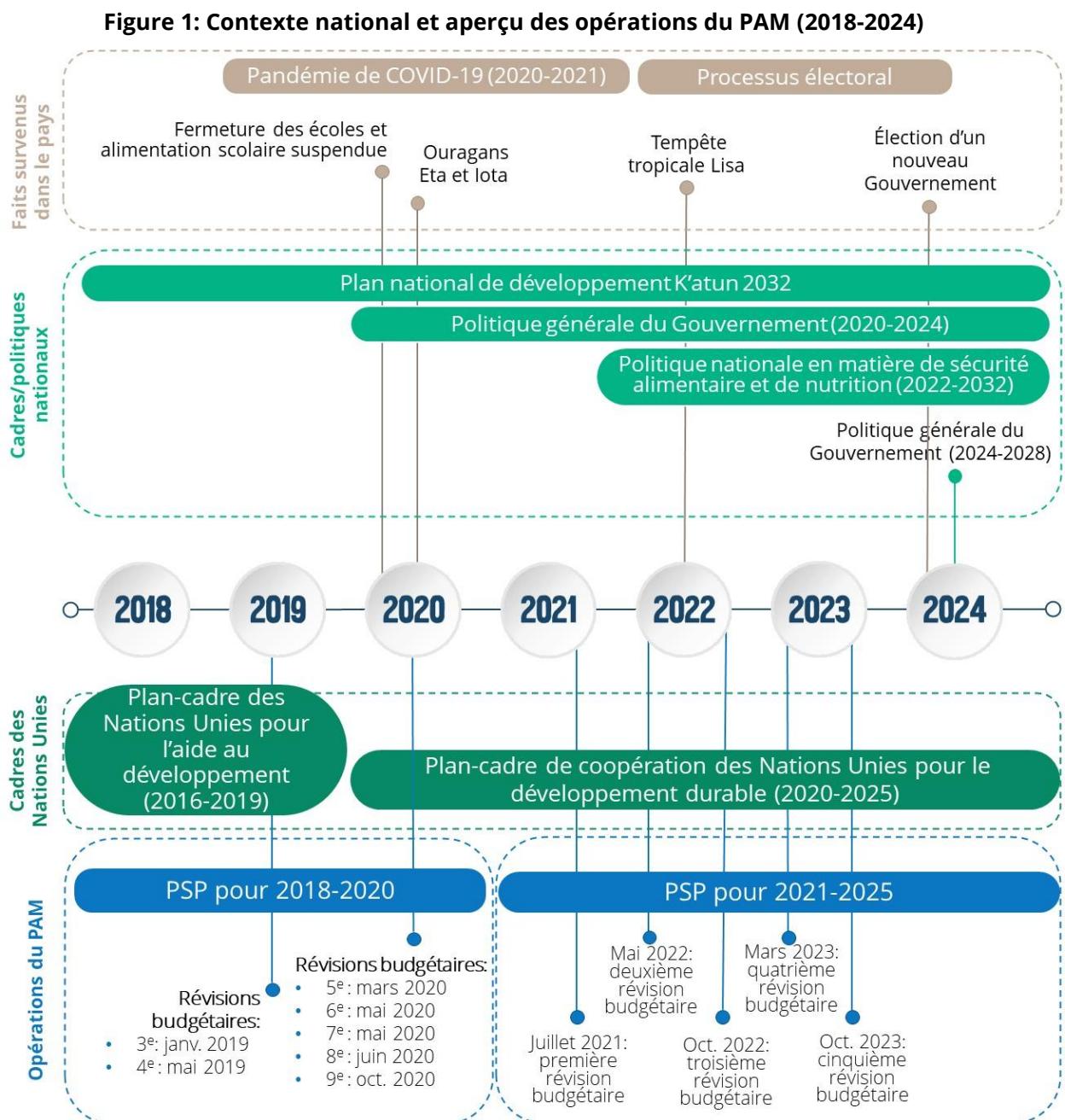
Plan stratégique de pays du PAM

7. Le PAM collabore avec le Gouvernement guatémaltèque depuis 1974 pour améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition au moyen de l'apport d'une assistance humanitaire et d'un appui au développement. La présente évaluation est consacrée au deuxième PSP établi par le PAM pour le Guatemala, qui couvre la période 2021-2025. Elle porte également sur les interventions initiées lors du PSP précédent (2018-2021) qui sont encore en cours d'exécution. La figure 1 illustre le contexte du pays et l'évolution des opérations du PAM depuis 2018.

⁹ Ministère de la santé publique et de l'assistance sociale, Institut national de la statistique du Guatemala, et ICF International. 2017. *Encuesta Nacional de Salud Materno Infantil 2014-2015. Informe Final*.

¹⁰ Banque mondiale. 2025. *Investing in Nutrition: Key to a More Productive Guatemala*.

¹¹ Organismes des Nations Unies au Guatemala. 2019. *Visión 2030*.



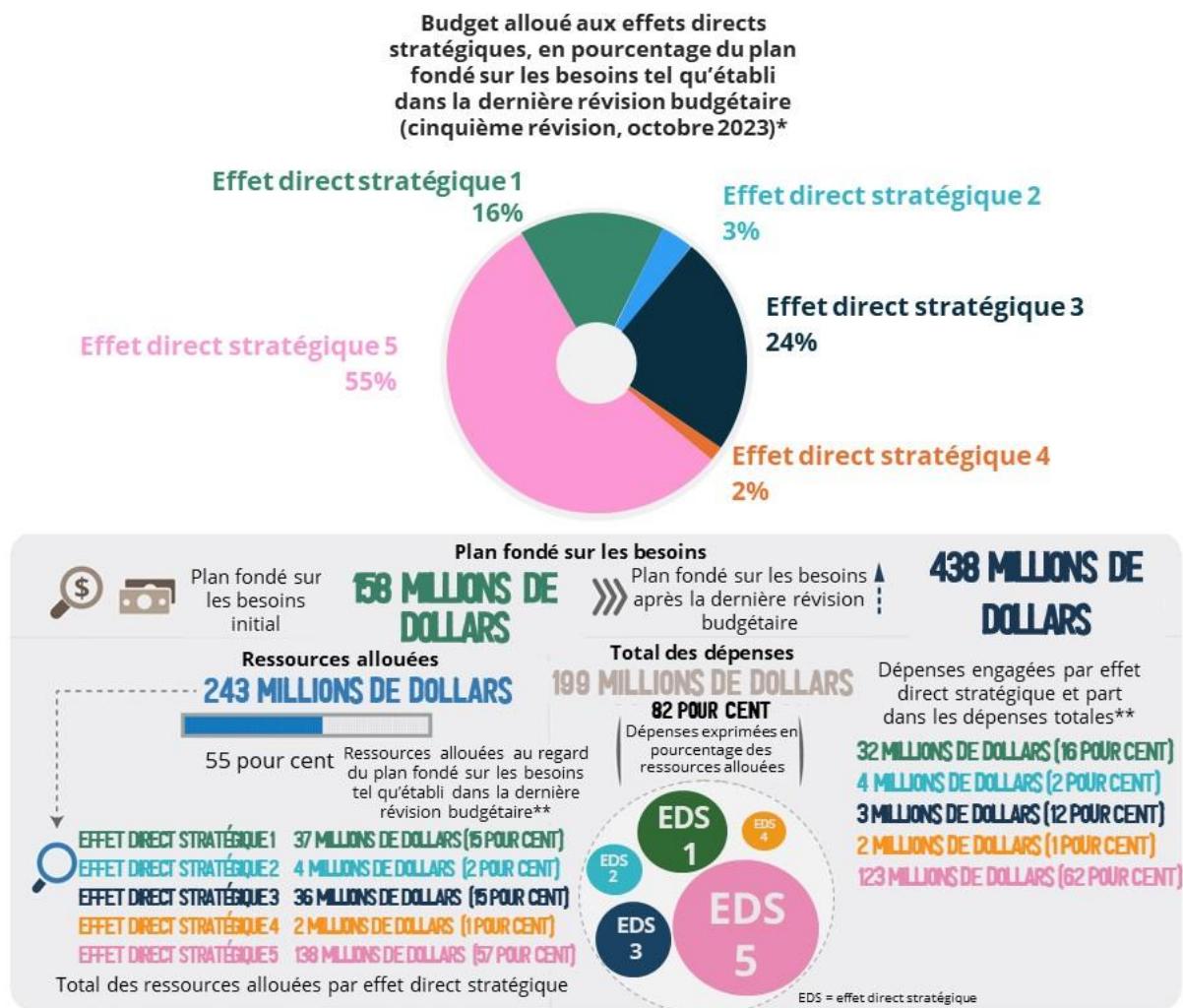
8. Le PSP pour 2021-2025 était conçu pour s'inscrire dans le prolongement de la réorientation opérée par le PAM pour passer de l'apport direct d'une assistance d'urgence à une action de renforcement des systèmes nationaux liés à la sécurité alimentaire et à la nutrition, qu'il avait amorcée durant le PSP établi pour 2018-2020. On trouvera ci-dessous un résumé des effets directs attendus du PSP actuel et des modalités d'intervention employées.

TABLEAU 1: PLAN STRATÉGIQUE POUR LE GUATEMALA (2021-2025): EFFETS DIRECTS STRATÉGIQUES ET MODALITÉS D'INTERVENTION		
Domaine d'action privilégié	Effet direct stratégique	Modalité d'intervention
Intervention face à une crise	1: Les populations touchées par une crise au Guatemala sont en mesure de subvenir à leurs besoins essentiels pendant et après la crise	Produits alimentaires (en nature), transferts de type monétaire et/ou bons-valeur; renforcement des capacités
Renforcement de la résilience	2: D'ici à 2024, les populations vulnérables des zones ciblées ont accès à des services et des programmes globaux qui les encouragent à adopter des régimes alimentaires sains	Produits alimentaires; renforcement des capacités
	3: Les populations rurales vulnérables et les institutions locales participent durant toute l'année à des systèmes alimentaires tenant compte de la nutrition et de la problématique hommes-femmes qui sont durables et résilients face aux changements climatiques	Produits alimentaires; transferts de type monétaire et/ou bons-valeur; renforcement des capacités
	4: D'ici à 2024, les institutions nationales ont des capacités renforcées et améliorent leur coordination pour gérer un système de protection sociale intégré	Renforcement des capacités
	5: Les partenaires nationaux ont accès à des services efficaces et à une assistance technique tout au long de l'année	Prestation de services

9. Comme indiqué à la figure 2, le PSP a été approuvé avec un budget s'établissant à 158 millions de dollars dans le plan fondé sur les besoins. Pendant la mise en œuvre, ledit budget a augmenté pour passer à 438 millions de dollars, dont 55 pour cent correspondaient à un financement fourni par le Gouvernement pour assurer l'achat d'articles alimentaires et non alimentaires destinés aux programmes nationaux liés à la sécurité alimentaire et à la nutrition au titre de l'effet direct stratégique 5. D'après la révision budgétaire la plus récente, le budget restant était réparti comme suit: 14 pour cent affectés aux interventions face aux crises au titre de l'effet direct stratégique 1, 21 pour cent alloués au renforcement de la résilience au titre de l'effet direct stratégique 3, et 4 pour cent affectés à la nutrition et au renforcement des capacités au titre des effets directs stratégiques 2 et 4. En juillet 2024, le PSP était financé à hauteur de 55 pour cent et 82 pour cent des ressources allouées avaient été dépensées¹². Les principaux donateurs sont l'Union européenne, les États-Unis d'Amérique et le Canada, s'agissant des effets directs stratégiques 1 à 4, et le Gouvernement guatémaltèque, s'agissant de l'effet direct stratégique 5.

¹² Rapport annuel par pays: ACR1-A standard country report (CRF 2022-2025) (document interne), consulté le 27 juillet 2024, et cinquième révision budgétaire.

Figure 2: Plan stratégique pour le Guatemala (2021-2025): effets directs stratégiques, budget, financement et dépenses (juillet 2024)

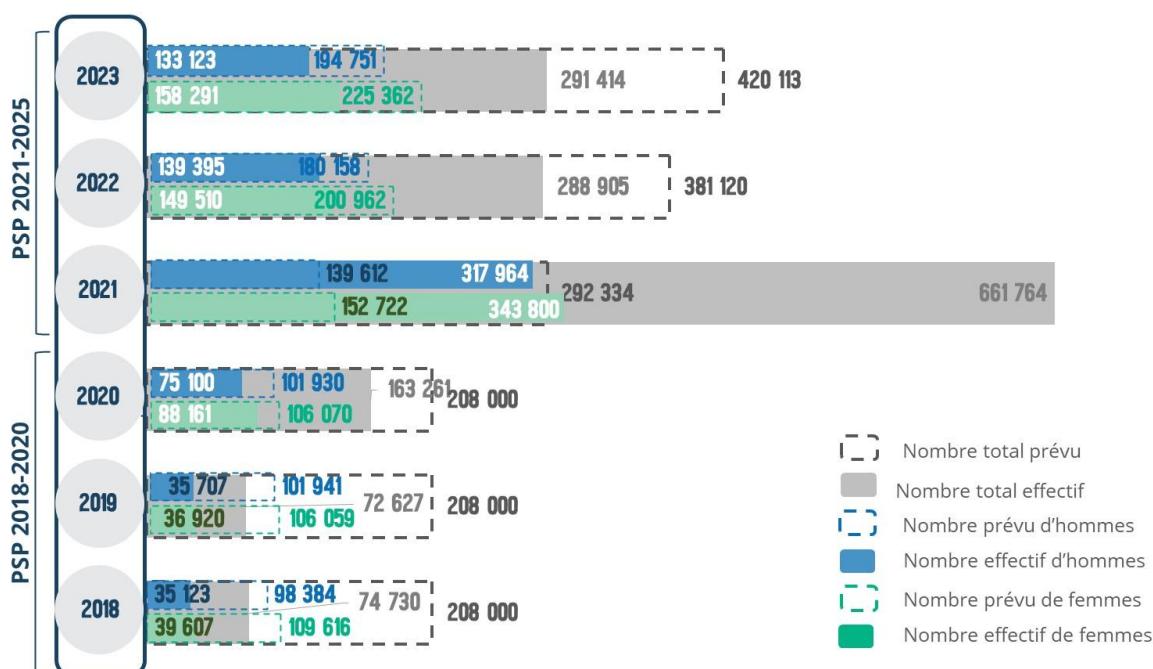


* La part du budget allouée à chaque effet direct stratégique a été calculée à partir du montant total des ressources. Les coûts d'appui directs et les coûts d'appui indirects sont également pris en compte dans le montant total du plan fondé sur les besoins, dans sa version initiale comme dans sa version révisée (cinquième révision budgétaire).

** La somme des pourcentages indiqués pour les ressources allouées et les dépenses engagées par effet direct stratégique n'est pas égale à 100 pour cent, car certaines ressources ont aussi été allouées et dépensées à des fins non liées aux effets directs stratégiques (y compris les coûts d'appui directs et les coûts d'appui indirects).

10. Comme indiqué à la figure 3, la couverture des bénéficiaires a augmenté par rapport au PSP précédent, mais le PAM n'est malgré tout pas parvenu à venir en aide au nombre prévu de bénéficiaires directs, principalement en raison des pénuries de financement. L'année 2021 a cependant fait exception car, cette année-là, une augmentation des financements dans le sillage de la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) et du passage des ouragans Eta et Iota a permis au PAM de plus que doubler le nombre de bénéficiaires directs.

Figure 3: Nombre prévu et nombre effectif de bénéficiaires, par sexe et par année (2018-2023)



Source: Rapports annuels par pays pour la période 2018 à 2023.

- Les bénéficiaires des programmes nationaux de protection sociale pour lesquels le PAM a assuré des services ne sont pas comptabilisés parmi les bénéficiaires directs. Cependant, selon le bureau de pays¹³, depuis 2021, un demi-million de personnes en moyenne reçoivent chaque année des aliments enrichis achetés par le PAM, dans le cadre de la campagne nationale en faveur de la nutrition¹⁴.

Messages clés issus de l'évaluation

Pertinence et adaptabilité

La conception du PSP était appropriée et adaptée au contexte et aux besoins des personnes, et elle était harmonisée avec les politiques nationales relatives à la sécurité alimentaire et à la nutrition. Pendant la période couverte par l'évaluation, le PAM a poursuivi la réorientation consistant à passer de l'apport direct d'une assistance à une action de renforcement des systèmes, qu'il avait amorcée avec le PSP précédent, et il est parvenu à s'adapter aux besoins et aux priorités en pleine évolution.

- Par sa conception, le PSP est cohérent avec le plan national de développement "K'atun 2032" car il promeut le développement rural et l'amélioration de la protection sociale, ainsi qu'avec la politique nationale en matière de sécurité alimentaire et de nutrition, la grande campagne nationale en faveur de la nutrition et les activités des "brigades nutritionnelles" à l'œuvre dans le pays, car il favorise l'accès à une alimentation saine et contribue à améliorer les capacités institutionnelles, la communication visant à faire évoluer la société et la promotion de systèmes alimentaires durables. Le PAM soutient également la politique nationale de réduction des risques de catastrophe et le plan national d'intervention face aux catastrophes en centrant ses efforts sur le renforcement des capacités institutionnelles au niveau local et sur le renforcement de la résilience au niveau communautaire.

¹³ Rapports annuels par pays du PAM pour 2021, 2022 et 2023.

¹⁴ Gouvernement guatémaltèque. [Gran Cruzada Nacional por la Nutrición](#) (en espagnol).

13. Le PAM a fait la preuve de son aptitude à s'adapter à un environnement dynamique, en remaniant ses opérations pour garantir la continuité de l'assistance et en étendant la couverture de celle-ci afin de faire face aux nouveaux besoins créés par le passage des ouragans Eta et Iota et la pandémie de COVID-19. Il a mis en place des questionnaires en ligne qui lui ont permis de conduire des évaluations rapides et d'assurer ainsi la disponibilité de données vitales malgré les restrictions imposées aux déplacements. Le PAM s'est également adapté au changement de gouvernement en janvier 2024, se mettant en adéquation avec les nouvelles priorités et les nouveaux acteurs institutionnels. C'est ainsi, par exemple, qu'il a collaboré avec le Ministère de l'agriculture, de l'élevage et de l'alimentation pour ce qui est des interventions d'urgence et de la résilience du secteur agricole, en faisant appel à des spécialistes des mesures d'anticipation, du microcrédit et des changements climatiques. Avec le Ministère du développement social, le PAM appuie les efforts faits pour améliorer le registre social des ménages afin de mieux cibler l'assistance.

Efficacité et pérennisation

Dans le cadre du PSP, le PAM a mené une action de grande ampleur au Guatemala, qui a permis à la fois de répondre aux besoins immédiats et de s'attaquer aux problèmes structuraux à long terme, en renforçant les programmes nationaux de protection sociale et en améliorant la résilience au niveau communautaire. L'efficacité et la durabilité des résultats, cependant, ont pâti de l'intégration insuffisante des activités pendant la mise en œuvre, de l'ancre limité de celles-ci au sein des institutions nationales et de la baisse des financements.

14. La conception initiale du PSP reposait sur une logique d'intervention cohérente qui combinait les éléments ci-après: le renforcement des capacités institutionnelles nationales et locales en matière de sécurité alimentaire et de nutrition, de préparation aux catastrophes et d'intervention d'urgence (effet direct stratégique 4); le transfert direct de produits alimentaires ou d'espèces dans les situations d'urgence pour compléter les capacités d'intervention des instances publiques (effet direct stratégique 1); la prestation de services d'achat pour appuyer l'exécution des programmes nationaux de protection sociale (effet direct stratégique 5); et des initiatives axées sur le renforcement de la résilience aux niveaux des individus, des ménages et des communautés (effet direct stratégique 3).
15. Pendant la mise en œuvre, toutefois, les composantes du PSP n'ont pas été suffisamment intégrées, ce qui a limité l'efficacité et la durabilité des résultats. En particulier, les activités axées sur le renforcement de la résilience (effet direct stratégique 3) étaient relativement dispersées sur le plan géographique et n'étaient pas toujours ancrées au sein d'institutions nationales, ce qui a compromis la pérennité, les synergies internes et externes et les perspectives de transposition à plus grande échelle. De même, dans le cadre de la composante relative à la prestation de services (effet direct stratégique 5), le PAM a amélioré l'efficacité des programmes nationaux de protection sociale en achetant, en transportant et en entreposant des articles alimentaires et non alimentaires. La composante a toutefois été mise en œuvre séparément et indépendamment du reste du PSP, ce qui a limité les effets de synergies potentielles, par exemple du point de vue du renforcement institutionnel et de la prise en considération d'aspects transversaux comme la problématique femmes-hommes, l'inclusion et la nutrition. Ce point est particulièrement important dans la mesure où la composante relative à la prestation de services représentait 57 pour cent de l'ensemble des ressources allouées. Les parties ci-après présentent une analyse plus détaillée de l'efficacité et de la durabilité des résultats obtenus au titre de chacun des effets directs stratégiques.

Sécurité alimentaire pendant les crises (effet direct stratégique 1)

Le PAM a facilité l'accès à l'alimentation pendant les crises en complétant l'intervention du Gouvernement par des transferts de type monétaire et une action de renforcement des capacités du pays. En raison de la pénurie de financement qui dure depuis 2022, le PAM a dû réduire le nombre de bénéficiaires pour préserver un équilibre entre l'intensité et l'étendue de la couverture, et veiller à fournir à chaque personne une assistance convenable.

16. La couverture des bénéficiaires prévus a varié au fil des ans, avec un pic en 2021, lorsque les interventions menées face à la pandémie de COVID-19 et dans le sillage des ouragans Eta et Iota ont permis de venir en aide à plus d'un demi-million de personnes, soit 241 pour cent des bénéficiaires prévus, comme le montre le tableau 2. Si les effets ont été nécessairement de courte durée, l'appui a toutefois été efficace car il a permis d'accroître les revenus des ménages pour un nombre important de personnes, ce qui s'est traduit par un meilleur accès à l'alimentation et par une amélioration des indicateurs relatifs à la consommation alimentaire pendant cette période. Les besoins sont restés élevés, mais les financements ont commencé à diminuer en 2022 et leur recul s'est poursuivi jusqu'à la fin de la collecte de données effectuée dans le cadre de la présente évaluation, en juillet 2024. Soucieux de conserver des transferts d'une valeur suffisante pour garantir l'efficacité de ses interventions, le PAM a réduit le nombre de départements ciblés, qui est passé de 22 en 2021 à 8 en 2024, la priorité étant donnée aux départements les plus touchés par l'insécurité alimentaire selon les données du système national d'information sur la sécurité alimentaire et la nutrition. Le tableau 2 montre que même si l'on exclut l'année 2021, au cours de laquelle elle était inhabituellement élevée, la couverture a connu une réduction brutale. En 2023, seuls 37 pour cent des bénéficiaires prévus recevaient un appui. La situation s'est légèrement améliorée en 2024, mais la couverture est restée inférieure à 50 pour cent.
17. À mesure que les effets de la crise immédiate se sont estompés et que le financement a poursuivi sa chute, le PAM a intégré des transferts assortis de conditions visant la création d'actifs communautaires dans le cadre d'une stratégie plus large axée sur la résilience et liée à l'agriculture régénératrice et à la gestion des risques climatiques, mise en œuvre au titre de l'effet direct stratégique 3. Ces actions visaient à dépasser l'assistance alimentaire immédiate en contribuant au développement durable grâce à l'offre de formations en gestion financière et à la stimulation économique des marchés locaux, certains bénéficiaires utilisant les fonds pour lancer ou développer de petites entreprises. Cependant, la brièveté du financement (couvrant 30 jours) a limité l'efficacité et la durabilité des résultats.

TABLEAU 2: BÉNÉFICIAIRES ET COUVERTURE, PAR MODALITÉ DE TRANSFERT (2021-2024)							
	Nombre prévu			Nombre effectif			Couverture (%)
Année	Produits alimentaires	Espèces et bons	Renforcement des capacités du pays	Produits alimentaires	Espèces et bons	Renforcement des capacités du pays	Bénéficiaires
2021	75 000	140 000			518 801	0	241
2022	75 000	180 000			173 932	1 766	68
2023	40 000	155 000	4 000		72 913	9 957	37
2024*	40 000	155 000	4 000	14 970	73 638	5 560	44

* Chiffres provisoires.

Sources: Pour les chiffres concernant 2021 à 2023: Rapport CM-R020 fondé sur l'outil des bureaux de pays pour une gestion efficace (COMET) - Nombres ajustés de participants et de bénéficiaires par libellé d'activité au 11 janvier 2024; pour les chiffres relatifs à 2024: rapports COMET CM-R015a et CM-P019 extraits le 3 mars 2025.

Accès à des régimes alimentaires sains (effet direct stratégique 2)

Par ses activités, le PAM a efficacement complété les interventions nutritionnelles nationales qui assuraient une large couverture, malheureusement le manque de financement et de coordination institutionnelle a limité l'efficacité et la durabilité des programmes nationaux.

18. Le PAM a joué un rôle clé dans la mise en œuvre des programmes nationaux relatifs à la nutrition et à la sécurité alimentaire au Guatemala, en particulier en s'occupant de l'achat et de la distribution d'aliments complémentaires enrichis à l'appui de la grande campagne nationale en faveur de la nutrition. Cette campagne a permis de venir en aide à 500 000 enfants de moins de 5 ans chaque année entre 2021 et 2023¹⁵. Avec le Ministère du développement social, le Ministère de la santé publique et de l'assistance sociale et le Secrétariat de la sécurité alimentaire et nutritionnelle, le PAM a également cofinancé la réalisation d'une évaluation de référence et d'une évaluation finale qui ont aidé le Gouvernement à suivre les progrès accomplis et à ajuster la planification de ce programme national. L'évaluation a fait apparaître que si 88,7 pour cent des enfants âgés de 6 à 23 mois avaient reçu une aide au moins une fois, seuls 13,7 pour cent (en 2021 et en 2022) avaient reçu le nombre de rations recommandé, en grande partie faute d'un budget suffisant. En conséquence, les résultats en matière de nutrition ont été fortement limités. L'évaluation a permis de recenser les domaines à améliorer, comme les procédures de passation des marchés publics, le renforcement des capacités techniques et la coordination entre le Ministère du développement social (achat) et le Ministère de la santé publique et de l'assistance sociale (mise en œuvre), dans lesquels le PAM pourrait fournir un appui à l'avenir.

¹⁵ Rapports annuels par pays du PAM pour 2021, 2022 et 2023.

19. Les brigades sanitaires et nutritionnelles intégrées qui ont été mises en place pendant la pandémie de COVID-19 par l'Union européenne, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, le PAM et l'Organisation mondiale de la Santé ont permis de prêter assistance à un nombre de personnes compris entre 3 000 et 20 000 chaque année pendant la période 2021-2023. Au moment de la rédaction du présent document, les brigades étaient encore actives. Il est ressorti de l'évaluation qu'elles représentaient un moyen efficace d'améliorer la nutrition, mais que la couverture et la continuité de leur action pâtissaient du financement trop limité pour faire appel à du personnel convenablement formé. Le PAM a fourni aux brigades une assistance technique à l'appui de la mise en œuvre d'une composante relative à l'évolution des comportements sur le plan de la nutrition, qui a probablement contribué à l'amélioration de l'indicateur relatif à la diversité alimentaire, celui-ci étant passé de 45,0 pour cent à 62,4 pour cent pendant la période considérée à Santa Rosa, à Jalapa et à Alta Verapaz.

Renforcement de la résilience au niveau communautaire (effet direct stratégique 3)

Le PAM a mené des initiatives de formation qui ont permis aux petits exploitants agricoles d'affermir leur position dans la chaîne d'approvisionnement et de se protéger contre les épisodes climatiques néfastes, mais les résultats n'ont pas dépassé le niveau individuel ou communautaire faute de possibilités de transposer les initiatives à grande échelle, et la durabilité a été compromise par un faible ancrage des activités au sein des institutions.

20. Le PAM a joué un rôle essentiel en intégrant les petits exploitants agricoles dans la chaîne d'approvisionnement de l'alimentation scolaire nationale. Dans le cadre d'un programme conjoint mis en place avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et le Fonds international de développement agricole, une formation a été offerte à près de 2 000 agriculteurs et jeunes, concernant les pratiques agricoles, les compétences commerciales, la gestion des risques environnementaux et la fiscalité, qui a entraîné une hausse des revenus pour la famille des participants. Ainsi, les participants issus de groupements de producteurs à Quetzaltenango et à Quiché ont vu leurs revenus hebdomadaires moyens passer de 764 à 66 689 Quetzales en 2021. Pendant la période 2021-2023, la valeur des produits vendus par des petits producteurs aux écoles est passée de 0 à 414 122 dollars. La pérennité de ces résultats est cependant précaire, du fait des restrictions budgétaires et de la faiblesse de la coordination au sein des commissions techniques interinstitutionnelles pour l'alimentation scolaire appuyées par le PAM aux niveaux départemental et municipal et entre le Ministère de l'éducation et le Ministère de l'agriculture, de l'élevage et de l'alimentation.
21. En partenariat avec le Ministère de l'éducation et le Ministère de l'agriculture, de l'élevage et de l'alimentation, le PAM a mis au point une application sur smartphone (l'application de gestion de l'alimentation scolaire ou SFMA) visant à mettre en contact les écoles et les fournisseurs homologués afin de faciliter les achats auprès de fournisseurs locaux dans le cadre du programme guatémaltèque d'alimentation scolaire. Cependant, l'utilisation de l'application a été limitée, principalement en raison de problèmes de connectivité¹⁶.

¹⁶ PAM. 2025. *Pilot Impact Evaluation of the Home-grown School Feeding Programme in Guatemala*.

22. Le PAM a évolué, en cessant de privilégier la création d'actifs à court terme comme il le faisait dans le cadre du PSP pour 2018-2021 pour se tourner vers l'élaboration de stratégies axées sur la résilience à long terme à l'intention des petits exploitants agricoles, dans le cadre d'interventions telles que des programmes de microassurance, la distribution de semences bioenrichies et les transferts monétaires anticipés qui aident les petits exploitants à protéger leurs moyens d'existence contre les répercussions des phénomènes climatiques néfastes et renforcent ainsi leur aptitude à surmonter les crises récurrentes. Le mécanisme de microassurance paramétrique a été utilisé pour offrir aux agriculteurs un filet de sécurité financier en cas de pertes provoquées par des phénomènes météorologiques extrêmes tels que les sécheresses ou les précipitations excessives. À ce titre, lorsque sont réunis certains paramètres météorologiques définis au préalable, un système d'indemnisation se déclenche et les personnes touchées reçoivent une aide financière immédiate. Pendant la mise en œuvre du PSP, le nombre de personnes assurées a augmenté, passant de 6 455 en 2021 à 71 130 en 2023, ce qui témoigne d'une extension réussie de ce mécanisme de protection. En 2023, 5 337 ménages ont reçu des paiements s'élevant à 606 253 dollars.

Renforcement du système national de protection sociale et de la gestion des interventions d'urgence (effet direct stratégique 4)

Le PAM a contribué au renforcement des capacités du Ministère du développement social et de l'instance nationale de coordination pour la réduction des catastrophes (CONRED) s'agissant de mettre en œuvre des interventions de protection sociale intégrées, d'améliorer la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise au niveau national, et de renforcer les capacités locales de gestion des catastrophes. Cependant, une approche fragmentée en matière de renforcement des capacités, un budget limité et des problèmes de coordination compromettent l'efficacité et la durabilité des interventions. Depuis 2024, le PAM s'efforce d'appuyer davantage la conception et la mise en œuvre des politiques publiques et des programmes nationaux de protection sociale.

23. Le PAM a contribué à l'actualisation de la politique du Guatemala relative au développement social et à la population ainsi qu'à la conception du système national intégré de protection sociale, avec le Ministère du développement social. De plus, il a collaboré avec ce ministère pour expérimenter un registre social tenant compte de la problématique femmes-hommes auprès de 19 800 ménages résidant dans 5 départements, un outil essentiel pour favoriser un ciblage transparent et améliorer la coordination avec les partenaires. L'évaluation a permis de confirmer que l'initiative pilote avait contribué à la réactivation de la stratégie de financement pour les risques de catastrophe, en coordination avec le Ministère des finances publiques, et était susceptible d'améliorer l'efficience et l'efficacité du système national de protection sociale. Cependant, la transposition de l'initiative pilote à l'échelle nationale se heurte à des problèmes budgétaires. Le PAM a également collaboré à l'élaboration de la politique en matière de problématique femmes-hommes du Ministère du développement social, à la mise en place d'une plateforme d'apprentissage numérique sur la protection sociale et à la création d'indicateurs de suivi et d'évaluation des programmes du Vice-Ministère de la protection sociale.

24. Dans le but d'améliorer les capacités nationales en matière de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise, le PAM a aidé la CONRED et le Ministère du développement social en réalisant des évaluations des systèmes logistiques et en assurant la formation de plus de 500 fonctionnaires, en matière de planification et d'intervention, comme la gestion des inventaires dans les entrepôts d'aide humanitaire. Dans ce cadre, le PAM a également donné des drones et des unités de stockage mobiles et mis en place des systèmes d'information en temps réel pour améliorer le suivi de l'approvisionnement. Il est probable que ces activités aient contribué à accroître le score obtenu au titre de l'indicateur relatif aux capacités en matière de préparation aux situations d'urgence, qui est passé de 2,5 à 4 (sur une échelle de 5) dans les domaines de la préparation et de l'intervention en cas de situation d'urgence, de la conception et de la mise en œuvre, et des télécommunications d'urgence.
25. Malgré ces progrès, les municipalités demeurent confrontées à des obstacles entravant toute action efficace de réduction des risques de catastrophe. En particulier, la politique nationale en matière de réduction des risques de catastrophe, les cadres juridiques correspondants et les codes municipaux n'assignent pas de responsabilité en matière de réduction des risques de catastrophe aux municipalités, ce qui limite l'aptitude des autorités locales à prendre des mesures préventives.

Prestation de services d'achat et de services logistiques à l'appui des programmes nationaux de protection sociale liés à la sécurité alimentaire et nutritionnelle (effet direct stratégique 5)

26. Depuis 2021, le PAM achète la plupart des produits alimentaires destinés aux programmes nationaux d'assistance alimentaire menés par le Ministère de l'agriculture, de l'élevage et de l'alimentation et en assure l'acheminement vers plus de 300 municipalités réparties dans 22 départements, aidant le Gouvernement à maintenir un flux constant de produits. Le PAM a contribué à améliorer le rapport coût-efficacité des achats du Gouvernement en parvenant à réduire de 29 pour cent le coût moyen des produits alimentaires essentiels entre 2020 et 2024, tout en accroissant de 14 pour cent les quantités d'articles alimentaires et non alimentaires disponibles. Il a aussi amélioré la transparence du processus d'achat en accroissant le recours aux appels d'offres avec mise en concurrence. Comme l'indique le tableau 3, le PAM a attribué 87 pour cent de ses contrats à l'issue d'un appel d'offres avec mise en concurrence, contre 20 pour cent dans le cas des contrats alloués par les pouvoirs publics. Il a également accru la rapidité des achats de vivres, passant à 83 jours, contre 210 jours en moyenne dans le cas des pouvoirs publics.

**TABLEAU 3: GAINS D'EFFICIENCE ET DE TRANSPARENCE RÉALISÉS
GRÂCE AUX PROCESSUS D'ACHAT DU PAM (2020-2024)**

Gouvernement guatémaltèque	Unité du bureau de pays du PAM chargée de la chaîne d'approvisionnement
Pourcentage de contrats attribués par appel d'offres avec mise en concurrence	20 ^a
Durée moyenne d'un processus d'achat jusqu'à son terme (<i>en jours</i>)	210 ^b
	83

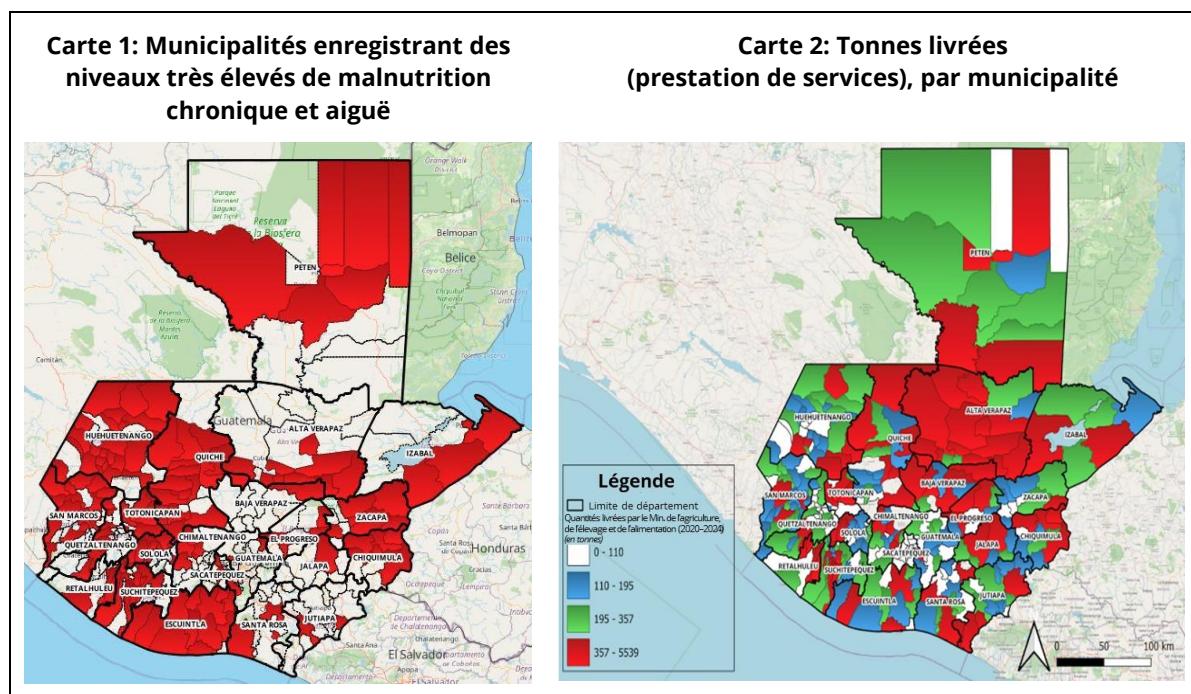
Sources:

^a Données extraites de [Guatecompras](#) (système en ligne d'achat et de passation de marchés du Ministère des finances publiques), juillet 2024.

^b Centro de Investigaciones Económicas Nacionales. 2023. *Adquisiciones Públicas*.

27. Cette collaboration plus intense avec le Gouvernement, fondée sur la prestation de services, a positionné le PAM comme un partenaire de confiance s'agissant d'aider les pouvoirs publics à mettre en œuvre les programmes nationaux relatifs à la sécurité alimentaire et à la nutrition pour venir en aide à un grand nombre de bénéficiaires.
28. Néanmoins, les accords fondés sur la demande conclus entre le PAM et le Gouvernement ne prévoyaient pas une action de renforcement des capacités devant permettre aux pouvoirs publics d'améliorer leurs propres processus d'achat et de distribution des produits alimentaires, ce qui limite la pérennité des améliorations obtenues. De plus, les accords ne comportaient aucune disposition relative au ciblage, à la distribution au-delà des entrepôts municipaux ni au suivi post-distribution. D'après l'évaluation, si le PAM n'est pas à même de s'assurer que les vivres qu'il achète et achemine sont distribués aux plus vulnérables, il pourrait être exposé à un risque pour sa réputation concernant l'impartialité et la neutralité perçues. Par exemple, comme l'illustrent les cartes ci-après, dans certains cas, les zones dans lesquelles la distribution finale a été effectuée n'ont pas coïncidé parfaitement avec les zones touchées par la malnutrition chronique ou aiguë. Au moment de la collecte des données, des discussions étaient en cours avec le Ministère de l'agriculture, de l'élevage et de l'alimentation et avec le Ministère du développement social au sujet de la part que le PAM pourrait prendre dans le transport de l'assistance au-delà des entrepôts municipaux.

Figure 4: Carte de la malnutrition chronique et aiguë et carte des distributions alimentaires, par département



Les appellations employées et la présentation des données sur les cartes n'impliquent de la part du PAM aucune prise de position quant au statut juridique ou constitutionnel des pays, territoires, zones maritimes ou tracés de frontières.

Source: Équipe d'évaluation à partir des données tirées du système national d'information sur la sécurité alimentaire et la nutrition (malnutrition chronique) et fournies par le Ministère de la santé publique et de l'assistance sociale (malnutrition aiguë), pour la carte 1, et à partir des données du PAM relatives à la prestation de services, pour la carte 2.

Aspects transversaux

Problématique femmes-hommes et inclusion sociale

Le Bureau du PAM au Guatemala a accompli des progrès remarquables au regard de la mise en œuvre des stratégies institutionnelles et régionales relatives à la problématique femmes-hommes et à l'inclusion, en intégrant l'égalité des sexes dans ses programmes et en plaçant un accent particulier sur l'émancipation économique. La répartition inégale des corvées domestiques reste un défi majeur. Les efforts déployés pour garantir l'égalité des chances aux personnes handicapées sont moins manifestes.

29. Le PAM, au moyen de ses stratégies institutionnelles et régionales, vise à s'attaquer aux causes profondes des inégalités entre les sexes influant sur la sécurité alimentaire et la nutrition, et à autonomiser les femmes sur le plan économique en intégrant l'égalité femmes-hommes dans ses programmes. En particulier, au Guatemala, il encourage l'émancipation économique des femmes à la faveur d'initiatives telles que la formation de groupements économiques et sociaux communautaires. Un projet quinquennal axé sur l'émancipation économique des femmes autochtones compte 3 000 participantes directes et 18 000 bénéficiaires indirects vivant dans 32 communautés réparties entre 4 municipalités. Entre autres résultats de ce projet, 157 groupements d'épargne ayant bénéficié de mesures de renforcement des capacités en matière de production et de commercialisation ont économisé à ce jour 300 000 dollars.
30. Le PAM a travaillé par l'intermédiaire de comités chargés de l'égalité femmes-hommes et d'autres groupements afin de promouvoir une redistribution des responsabilités domestiques, et ainsi atténuer les incidences négatives que pourrait avoir la situation en vigueur en la matière sur l'émancipation économique des femmes. Il est ressorti de l'évaluation que si certains progrès avaient été accomplis, les hommes devaient participer davantage et il faudrait du temps pour obtenir un effet perceptible.
31. Le PAM a pris la tête d'un groupe technique interinstitutions sur les personnes handicapées, contribuant à la mise en œuvre de la stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap par l'équipe de pays des Nations Unies, rôle de chef de file que cette équipe a jugé extrêmement précieux. Cependant, l'évaluation n'a pas permis de dégager d'éléments démontrant que les programmes du PAM étaient ciblés sur les personnes handicapées ou adaptés à leur intention. De plus, l'attention accordée aux autres groupes vulnérables, comme les personnes âgées et les personnes vivant avec le VIH, est limitée. L'appui en faveur des personnes vivant avec le VIH s'est borné à la conduite d'une initiative conjointe avec le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida et le Ministère de la santé publique et de l'assistance sociale, qui a consisté à fournir une assistance alimentaire et des kits d'hygiène à 80 familles vivant à Retalhuleu et à Quetzaltenango pendant la pandémie de COVID-19.

Pertinence culturelle

Le Bureau du PAM au Guatemala a accompli des progrès notables s'agissant de promouvoir la pertinence culturelle de ses programmes. Les résultats sont toutefois plus visibles lorsqu'il s'agit de traduire les modules et le matériel de formation dans les langues autochtones qu'ils ne le sont en ce qui concerne d'autres domaines, notamment l'organisation au préalable de consultations accessibles librement et la valorisation des connaissances autochtones lors de la conception des programmes. De plus, les données ne sont pas systématiquement ventilées en fonction de l'origine ethnique, ce qui limite la possibilité de suivre et d'ajuster les programmes.

32. Au Guatemala, le PAM a bien progressé pour ce qui est de promouvoir la participation concrète des peuples autochtones aux activités relevant de ses programmes, grâce aux mesures prises pour assurer la traduction du contenu des ateliers et de la documentation écrite dans les langues autochtones. Malheureusement, la ventilation des données relatives aux bénéficiaires en fonction de l'origine ethnique n'est pas suffisamment systématique pour faire apparaître le pourcentage de participation effectif. Par exemple, selon les données du PAM, en 2023, 18,5 pour cent de ses bénéficiaires étaient autochtones. Ce pourcentage semble faible dans la mesure où, dans certaines zones où le PAM opère, les personnes autochtones représentent près de 90 pour cent de la population. Par ailleurs, d'autres formes de données internes indiquent une participation beaucoup plus élevée des personnes autochtones aux activités du PAM. Ces incertitudes empêchent le PAM de comprendre s'il lui faut, ou non, apporter des ajustements pour améliorer la pertinence culturelle de ses activités et la participation effective des personnes autochtones à ses programmes.
33. L'évaluation a fait apparaître que la pertinence culturelle des interventions du PAM se limitait parfois à un simple effort de traduction et ne consistait pas à associer de manière systématique les populations autochtones à la conception et à la mise en œuvre des programmes, conformément aux directives en vigueur en interne¹⁷. Au demeurant, l'équipe d'évaluation a constaté que la conception des interventions était généralement la même, quelle que soit l'origine ethnique de la communauté cible, ce qui empêchait le PAM de saisir la possibilité d'adapter les interventions compte tenu des coutumes alimentaires locales, du régime foncier communautaire, des rôles joués par les autorités traditionnelles et des systèmes de gouvernance locaux. L'équipe d'évaluation a observé que la coordination avec les autorités autochtones au niveau local était limitée et que les connaissances et les capacités de mise en œuvre liées aux besoins particuliers des populations autochtones étaient faibles, en particulier avant l'installation de bureaux de terrain en 2022. La situation s'améliore depuis le recrutement d'un conseiller spécialisé au bureau de pays en 2024 et grâce au renforcement en cours des bureaux de terrain.

Environnement, responsabilité à l'égard des personnes touchées, protection et principes humanitaires

34. L'atténuation des changements climatiques et la protection de l'environnement étaient au cœur des formations offertes aux exploitants agricoles dans le cadre de la composante du PSP relative à la résilience. Cependant, l'équipe d'évaluation a observé que l'accès des bénéficiaires aux informations sur le climat restait difficile, cet accès n'étant pas effectif partout et étant parfois entravé par une connectivité limitée dans les zones reculées. En ce qui concerne les principes humanitaires, le PAM a largement respecté les principes d'impartialité, de neutralité et d'indépendance en apportant en priorité son assistance en fonction des besoins et en assurant la transparence des processus de sélection, ce dont les communautés se sont félicitées. Néanmoins, comme signalé au paragraphe 28 et à la figure 4, des problèmes perdurent s'agissant de garantir l'équité lorsque les distributions de vivres sont assurées dans le cadre d'accords conclus avec le Gouvernement; il peut aussi être difficile de garantir la neutralité lorsqu'il existe des conflits locaux.

¹⁷ Page Web du PAM sur les peuples autochtones (en anglais uniquement); et PAM. *Guidance Note on Free Prior and Informed Consent*.

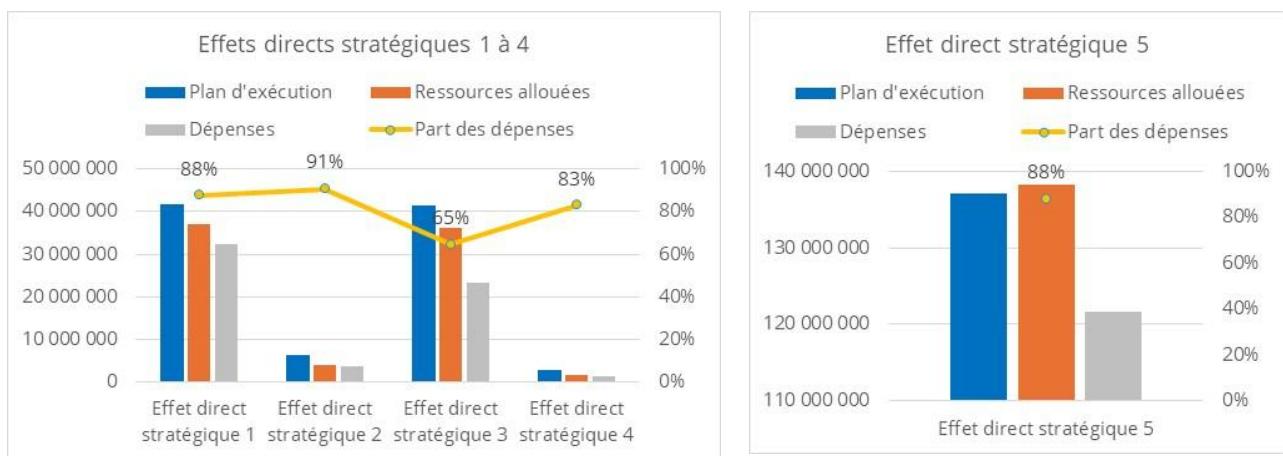
35. Le PAM a mis en place des mécanismes efficaces pour garantir la protection et le respect de l'obligation de rendre compte, notamment une permanence téléphonique confidentielle, des boîtes à suggestions et des systèmes communautaires de remontée de l'information. Associés à la présence du personnel de terrain, ces systèmes ont permis aux communautés de faire part des problèmes rencontrés et ont favorisé la transparence. Ces outils ont été généralement bien accueillis par les bénéficiaires, mais il reste maintenant à les rendre plus accessibles aux groupes vulnérables, comme les personnes handicapées. Certains membres des communautés font encore état d'une certaine confusion concernant les processus de sélection des bénéficiaires, ce qui met en lumière la nécessité d'assurer une meilleure communication et de veiller à l'inclusion.

Efficience des opérations du PAM

Au Guatemala, le PAM met généralement en œuvre ses interventions d'une manière efficace, les taux d'exécution dépassant 83 pour cent, comme le montre la figure 5. La composante relative à la résilience (effet direct stratégique 3) constitue une exception car, en juillet 2024, 65 pour cent seulement des ressources allouées avaient été utilisées.

36. Le PAM a optimisé l'utilisation de ses ressources en s'appuyant sur des partenariats stratégiques établis avec les homologues gouvernementaux, des organisations non gouvernementales locales, des institutions universitaires et le secteur privé, qui ont permis de mettre en œuvre en temps voulu et avec un bon rapport coût-efficacité les interventions face aux crises, les achats et les activités liées à la logistique, ainsi que d'afficher des taux d'exécution supérieurs à 83 pour cent.
37. L'équipe d'évaluation a constaté que la lenteur de l'exécution de la composante relative à la résilience pouvait être attribuée aux insuffisances des effectifs du PAM et des modalités en place sur le plan de l'organisation (notamment une coordination parfois limitée entre le bureau de pays et les bureaux de terrain) et à la coordination défaillante avec les autorités locales au début de la mise en œuvre du PSP. Les interventions face aux crises liées à la pandémie de COVID-19 et aux ouragans en 2020 et 2021 se sont traduites par une forte augmentation de la charge de travail liée aux situations d'urgence, et ce, au détriment des activités relatives à la résilience.
38. En conséquence de la charge de travail écrasante pendant les premières années de la mise en œuvre du PSP, le bureau de pays a conduit un processus de planification stratégique des effectifs en 2022 afin de faire mieux correspondre le nombre d'employés et les compétences d'une part et les besoins des programmes d'autre part. Des bureaux de terrain ont été établis, à Alta Verapaz, à Zacapa et à Quetzaltenango, afin d'améliorer la coordination avec les partenaires locaux et d'augmenter les taux d'exécution des interventions relatives à la résilience (voir la figure 5). Pendant la période couverte par le PSP, les effectifs du bureau de pays se sont étoffés, passant de 30 à 140 employés, avec de nouveaux profils spécialisés dans des domaines clés comme la résilience, la protection sociale adaptative et la logistique, ce qui a contribué à renforcer les capacités opérationnelles, les compétences et l'efficacité du PAM, mais non sans difficulté du point de vue de la coordination et de l'harmonisation stratégique. Des efforts considérables sont faits pour donner plus de moyens aux bureaux de terrain, ce qui devrait permettre d'améliorer la mise en œuvre avant la fin du PSP.

Figure 5: Dépenses cumulées au titre du plan stratégique de pays (2021-2024) (juillet), en dollars



Sources: rapports annuels pour le Guatemala pour 2021-2023 et budget du portefeuille de pays, plan de mise en œuvre prévu et réalisations effectives (au 24 juillet 2024).

Note: La composante relative à la prestation de services (effet direct stratégique 5) est présentée séparément parce qu'elle a été mise en œuvre en marge du reste du programme du fait qu'elle était entièrement financée au titre d'accords d'achat conclus avec le Gouvernement.

Recommandations

39. L'équipe d'évaluation a formulé cinq recommandations, dont deux de nature stratégique et trois de nature opérationnelle.

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: Renforcer la cohérence et l'efficacité du plan stratégique de pays en formulant une stratégie visant à associer renforcement des capacités institutionnelles nationales et locales et interventions conduites à l'échelon local.	Stratégique	Bureau de pays	Siège mondial	Élevé	Février 2026
1.1 Assurer un ciblage géographique et thématique qui favorise la cohérence, l'efficacité et l'efficience internes.					
1.2 Renforcer l'utilisation des enseignements tirés de l'expérience pour éclairer l'élaboration des programmes nationaux en exploitant systématiquement les données issues de l'expérience locale.					
1.3 Envisager de conceptualiser la prestation de services comme une modalité d'intervention axée sur l'obtention de résultats en matière de sécurité alimentaire et de nutrition, et non comme un effet direct indépendant, afin de mettre en lumière sa portée stratégique.					
Recommandation 2: En concertation avec les homologues nationaux, élaborer une stratégie visant à pérenniser les améliorations apportées aux processus d'achat et de distribution grâce au renforcement des capacités des institutions pertinentes.	Stratégique	Bureau de pays	Siège mondial	Élevé	Février 2026
2.1 Réaliser une analyse de la prestation de services assurée par le PAM, notamment pour ce qui est des coûts de transaction et de la valeur ajoutée, en vue de permettre au PAM de rester compétitif et d'affermir son positionnement en tant que partenaire privilégié pour les services d'achat.					
2.2 Conduire une analyse des risques concernant le degré de participation du PAM à la prestation de services liés au ciblage, à la distribution et au suivi post-distribution et définir le niveau de risque acceptable pour le PAM avant la signature des accords.					

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 capacités du PAM et de ses partenaires au niveau local.	Opérationnelle	Bureau de pays	Siège mondial	Moyen	Juin 2026
3.1 Continuer de mettre en œuvre et de renforcer le processus de formation du personnel de terrain du PAM et des partenaires coopérants et suivre systématiquement les résultats obtenus, notamment en lien avec la problématique femmes-hommes, l'inclusion et la pertinence culturelle.					
3.2 Établir une collaboration formelle avec les municipalités dans le cadre de mémorandums d'accord précisant les rôles et les responsabilités, conformément aux politiques nationales et en concertation avec le Secrétariat de la Présidence à la planification et à la programmation.					
3.3 Renforcer la capacité à faire face aux crises au niveau local grâce à une formation en matière de planification anticipée, à l'élaboration de protocoles d'intervention locale et à la mise à disposition d'outils numériques permettant une gestion efficace des risques.					
Recommandation 4: Appliquer, puis renforcer, une approche inclusive et appropriée sur le plan culturel pour mettre en œuvre le plan stratégique de pays.	Opérationnelle	Bureau de pays	Siège mondial	Élevé	Juin 2026
4.1 Renforcer la participation des dirigeants autochtones à la conception et à la mise en œuvre des interventions afin d'assurer la pertinence culturelle des activités du PAM.					
4.2 Promouvoir la participation des personnes handicapées aux activités relevant du plan stratégique de pays en assurant l'accès pour tous et en garantissant l'existence d'aménagements raisonnables et d'infrastructures accessibles pour l'ensemble du personnel, conformément aux engagements pris par le PAM au titre de la stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap.					
4.3 Continuer à recueillir systématiquement des données ventilées par sexe, origine ethnique, handicap et âge dans les systèmes de suivi et d'évaluation.					

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
<p>Recommandation 5: Continuer à renforcer la mise en œuvre de la politique et de la stratégie régionales en matière de problématique femmes-hommes, remettre en question les stéréotypes sexistes et encourager le partage des responsabilités relatives aux tâches domestiques et aux soins, dans le cadre de toutes les activités du PAM.</p>	Opérationnelle	Bureau de pays	Siège mondial	Élevé	Juin 2026
<p>5.1 Élaborer des stratégies de sensibilisation des communautés qui fassent accepter la participation active des femmes aux activités traditionnellement du ressort des hommes dans le cadre des interventions "Vivres contre travail", tout en réduisant la charge de travail des femmes grâce à des services d'appui comme la garde des enfants et la mise à disposition de technologies permettant de gagner du temps.</p> <p>5.2 Faire en sorte que toutes les interventions comportent une analyse approfondie des besoins des femmes, notamment des femmes autochtones ou rurales, et une analyse systématique des effets des interventions sur la participation, les rapports de pouvoir et les rôles au sein des ménages et des communautés.</p>					

Liste des sigles utilisés dans le présent document

COMET	outil des bureaux de pays pour une gestion efficace
CONRED	instance nationale de coordination pour la réduction des catastrophes
COVID-19	maladie à coronavirus 2019
IPC	Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire
PSP	plan stratégique de pays