



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

Conseil d'administration
Deuxième session ordinaire
Rome, 14-17 novembre 2022

Distribution: générale

Point 6 de l'ordre du jour

Date: 6 octobre 2022

WFP/EB.2/2022/6-G

Original: anglais

Rapports d'évaluation

Pour examen

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

Rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour le Pakistan (2018-2022)

Résumé

L'évaluation du plan stratégique de pays établi pour le Pakistan (2018-2022) a été menée de juillet 2021 à février 2022. Elle visait à évaluer le positionnement stratégique du PAM et sa contribution à l'obtention des effets directs, l'efficacité de la mise en œuvre et les facteurs expliquant les résultats constatés. Elle a répondu au double objectif consistant à rendre compte de l'action menée et à favoriser l'apprentissage, et a guidé l'élaboration du prochain plan stratégique de pays.

Dans le cadre de ce plan, le PAM place un accent croissant sur le déploiement d'une assistance technique à l'appui des programmes et politiques publics, au titre de cinq effets directs stratégiques axés sur: l'accès à la nourriture et à une bonne nutrition après les chocs; la protection sociale; la nutrition; les systèmes alimentaires résilients et la réduction des risques de catastrophe; et le renforcement des capacités.

Les auteurs de l'évaluation ont constaté que le plan stratégique de pays était harmonisé avec les priorités du Gouvernement et le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable relatif au Pakistan (2018-2022). Toutefois, les opérations menées n'ont pas pleinement répondu aux attentes au niveau provincial. Le ciblage géographique a été satisfaisant, mais il faudrait faire davantage pour subvenir aux besoins des personnes en situation de vulnérabilité dans chacune des provinces. Le PAM a su s'adapter à différents chocs, dont celui provoqué par la pandémie de maladie à coronavirus 2019, mais ses ressources ont été insuffisantes pour lui permettre de s'adapter à l'évolution des politiques publiques relatives aux changements climatiques.

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

Coordonnatrices responsables:

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

Mme C. Perch
Chargée de l'évaluation
courriel: catrina.perch@wfp.org

Le PAM a enregistré des progrès dans plusieurs domaines, mais d'une manière inégale selon les effets directs stratégiques. Les transferts de produits alimentaires non assortis de conditions relevant de l'effet direct stratégique 1 ont permis d'améliorer et de stabiliser la sécurité alimentaire des personnes déplacées temporairement. Les activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs ont contribué à la diversification du régime alimentaire des bénéficiaires et à l'amélioration de leur situation économique, mais n'ont pas constitué un appui suffisant face à des chocs tels que ceux qui les ont frappés pendant l'exécution du plan stratégique de pays. Au titre de l'effet direct stratégique 2, le PAM a considérablement appuyé le programme public de protection sociale (*Ehsaas Nashonuma*), mais sa participation a été essentiellement opérationnelle. Dans le cadre du soutien qu'il a apporté à l'élaboration des politiques au titre de l'effet direct stratégique 3, le PAM a travaillé avec le Gouvernement pour étendre le champ de ses interventions relatives à la nutrition, afin de passer du traitement de la malnutrition aiguë modérée à la conduite d'un programme multisectoriel intégré s'attaquant aux causes profondes de la malnutrition chronique et aiguë d'une manière globale et durable. Au titre de l'effet direct stratégique 4, le PAM a soutenu les capacités d'intervention dans les situations d'urgence au niveau provincial. Ce type de soutien est particulièrement prometteur, mais les projets pilotes doivent être transposés à une plus grande échelle pour donner des résultats plus conséquents. Au titre de l'effet direct stratégique 5, l'appui relatif à la formation et au transfert de la responsabilité des infrastructures a été utile et bien reçu, mais aurait dû être accompagné d'un plan détaillé pour le renforcement des capacités des institutions nationales.

L'intégration de la problématique femmes-hommes dans les activités a progressé; cette action doit continuer à mobiliser des acteurs essentiels, y compris les hommes, afin de faciliter la mise en place d'un environnement favorable à l'égalité femmes-hommes.

Dans toutes ses activités, le PAM a fait un bon usage des ressources. Toutefois, un certain nombre d'activités axées sur le renforcement des capacités du pays ont été interrompues en raison de la pandémie de maladie à coronavirus 2019, ce qui a été préjudiciable pour le rapport coût-efficacité.

Le montant des fonds alloués a baissé pendant la période visée par le PSP et une grande partie de ces fonds était préaffectée aux interventions en cas de crise, ce qui a limité la souplesse de la mise en œuvre.

D'une manière générale, le PAM a poursuivi sa réorientation, en abandonnant un rôle principalement humanitaire pour jouer plutôt un rôle axé sur le conseil et le renforcement des capacités. Il s'agit d'un projet de longue haleine qui n'en était qu'à ses premières phases pendant la période examinée au titre de la présente évaluation. Les résultats du plan stratégique de pays laissent transparaître cette transition, un grand nombre de structures opérationnelles, de procédures, de dotations en personnel et de compétences continuant d'être déterminées à la fois par le contexte passé et par les nouveaux systèmes. C'est pourquoi le PAM a été un intervenant efficace dans les situations d'urgence, mais a été moins agile s'agissant de démontrer son avantage comparatif dans les domaines d'action privilégiés "Renforcement de la résilience" et "Causes profondes", bien que d'importantes avancées y aient été réalisées.

L'évaluation a donné lieu à la formulation de quatre recommandations. Deux recommandations stratégiques portent sur les moyens susceptibles de permettre au PAM d'optimiser ses activités de lutte contre l'insécurité alimentaire, d'une part, en aidant le Gouvernement à élaborer des stratégies pour l'amélioration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle, tout en conservant sa capacité d'intervention en cas de crise, et d'autre part, en réexaminant son programme de mobilisation de fonds, de partenariat et de sensibilisation. Deux recommandations opérationnelles portent sur les partenariats et la promotion de l'égalité femmes-hommes, la responsabilité à l'égard des populations touchées et la protection.

Projet de décision *

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour le Pakistan (2018–2022)" (WFP/EB.2/2022/6-G) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.2/2022/6-G/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. Une évaluation du plan stratégique de pays (PSP) pour le Pakistan (2018-2022) a été menée de juillet 2021 à février 2022 afin de guider l'élaboration du prochain PSP. Elle a porté sur les activités menées par le PAM de 2018 à septembre 2021 et a permis d'évaluer la qualité de la conception du PSP, le positionnement stratégique du PAM, les progrès accomplis au regard de la réorientation stratégique définie dans le PSP, ainsi que les résultats obtenus. Associant les objectifs consistant à rendre des comptes et à favoriser l'apprentissage, ses principaux utilisateurs sont le bureau de pays du PAM et les parties prenantes internes et externes, y compris les bénéficiaires.
2. L'évaluation est fondée sur une approche théorique multiméthodes. La problématique femmes-hommes a été prise en compte du début à la fin du processus. En raison de la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19), la phase de lancement a été menée à distance, et les données ont été recueillies lors d'entretiens par vidéoconférence et au cours d'une mission sur le terrain. Les constatations, conclusions et recommandations ont été examinées avec les parties prenantes internes et externes pendant deux ateliers tenus en ligne en mars 2022.

Contexte

3. Le Pakistan compte 221 millions d'habitants, s'étend sur un territoire de 796 100 kilomètres carrés et comporte six unités fédérales comprenant les quatre provinces du Baloutchistan, du Khyber Pakhtunkhwa¹, du Punjab et du Sindh, ainsi que deux territoires – Azad Jammu-et-Cachemire, et le Gilgit-Baltistan, en plus de la capitale fédérale, Islamabad.
4. Le Pakistan est un pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure où le revenu national brut par habitant s'élevait à 1 270 dollars É.-U. en 2020². Dernièrement, la pandémie de COVID-19 et l'instabilité politique, outre des catastrophes naturelles et une invasion de criquets pèlerins qui a perturbé la production agricole, ont contribué à affaiblir l'économie. Selon l'Indice mondial des disparités entre hommes et femmes³, le Pakistan se situe au 153^e rang sur 156 pays.
5. Selon les estimations, en 2020, 16,4 pour cent de la population était en situation d'insécurité alimentaire modérée ou grave⁴. L'enquête nationale sur la nutrition réalisée en 2018 a indiqué que quatre enfants âgés de moins de 5 ans sur dix souffraient d'un retard de croissance. Le double fardeau de la malnutrition est de plus en plus visible, car près d'un enfant sur trois présente une insuffisance pondérale en même temps que l'on constate une prévalence élevée de surcharge pondérale dans le même groupe d'âge. Tous les indicateurs relatifs à la malnutrition sont pires dans les zones rurales⁵.
6. Le Pakistan accueille 1,3 million de réfugiés afghans⁶ et la zone frontalière subit actuellement les effets de la crise humanitaire en Afghanistan, qui ne cesse de s'aggraver depuis août 2021.

¹ Le Khyber Pakhtunkhwa compte sept districts qui ont été récemment fusionnés avec cette province après avoir été des zones tribales sous administration fédérale.

² Banque mondiale. 2021. [RNB par habitant, méthode Atlas \(\\$ US courants\)](#).

³ Forum économique mondial. 2021. [Global Gender Gap Report 2021](#).

⁴ Gouvernement pakistanais. 2021. [Pakistan social and living standards measurement survey \(2019–20\)](#).

⁵ Gouvernement pakistanais. 2018. [Pakistan National Nutrition Survey 2018](#).

⁶ Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés. 2022. [Operational Data Portal: Country View: Pakistan \(Islamic Republic of\)](#).

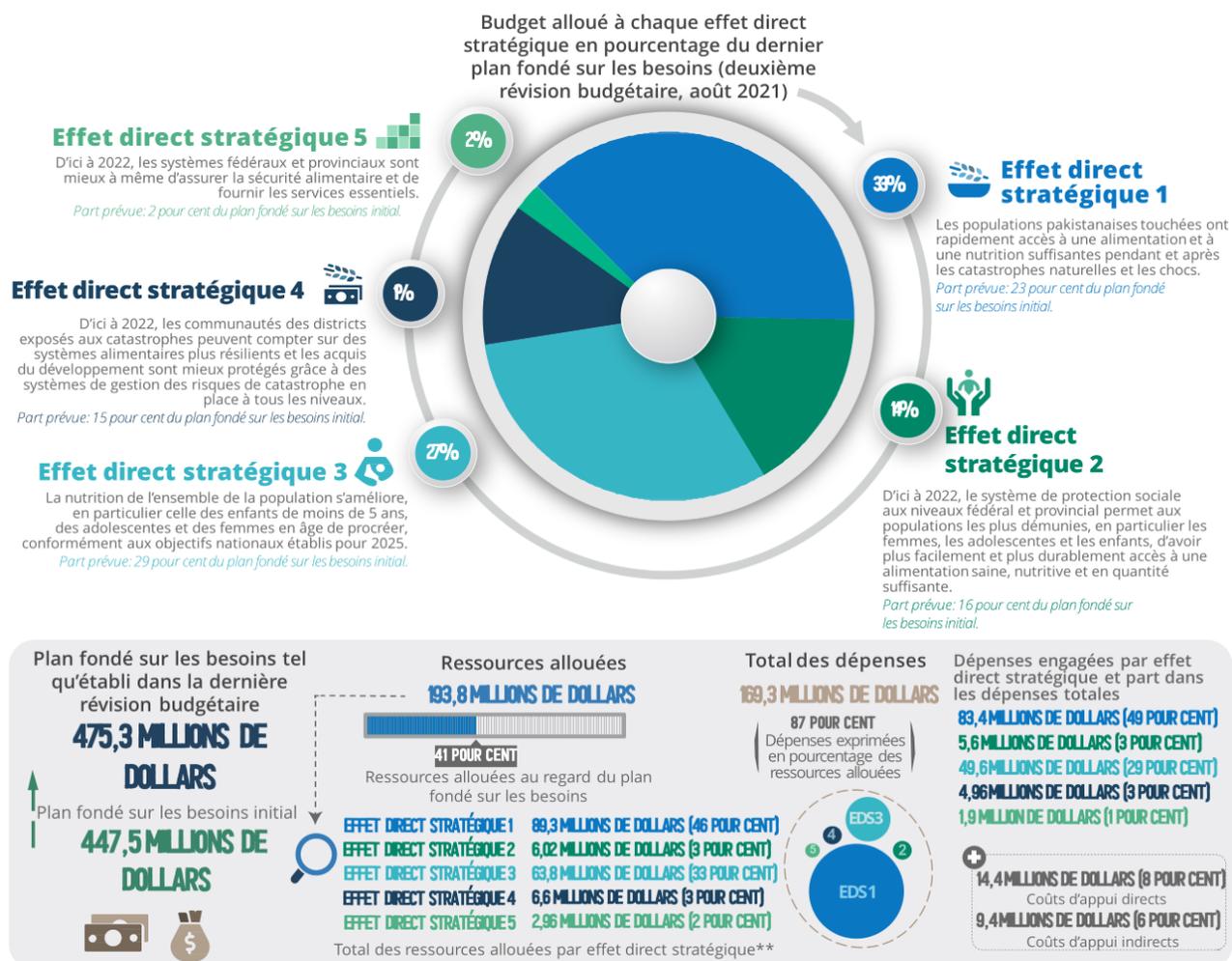
TABLEAU 1: INDICATEURS SOCIOÉCONOMIQUES			
	Indicateur	Valeur	Année
	Population totale (en millions) (1)	221	2020
	Indice de développement humain (classement) (2)	154 ^e (sur 188)	2020
	Indice de la pauvreté au seuil national de pauvreté (en pourcentage) (1)	21,9	2018
	Indice de la faim dans le monde (score et classement) (3)	Score: 24,7 Classement: 92 ^e (sur 116)	2021
	Rapport taille/âge (retard de croissance – modéré ou grave), prévalence chez les enfants de moins de 5 ans (en pourcentage) (4)	40,2	2018
	Rapport poids/taille (émaciation – modérée ou sévère), chez les enfants de moins de 5 ans (en pourcentage) (4)	17,7	2018
	Rapport poids/âge (surcharge pondérale – modérée ou grave), chez les enfants de moins de 5 ans (en pourcentage) (4)	9,5	2018
	Prévalence de l'insécurité alimentaire modérée ou grave dans la population totale (en pourcentage) (5)	16,4	2020
	Indice mondial des disparités entre hommes et femmes (classement) (6)	153 ^e (sur 156)	2021

Sources: (1) Banque mondiale. 2022. [Données – Pakistan](#); (2) Programme des Nations Unies pour le développement. 2020. [Human Development Report 2020: The Next Frontier: Human Development and the Anthropocene: Briefing note for countries on the 2020 Human Development Report: Pakistan](#); (3) [Indice de la faim dans le monde – Pakistan](#) (en anglais); (4) Gouvernement pakistanais. 2018. [Pakistan National Nutrition Survey 2018](#); (5) Gouvernement pakistanais. 2021. [Pakistan social and living standards measurement survey \(2019–20\)](#); (6) Forum économique mondial. 2021. [Global Gender Gap Report 2021](#).

Plan stratégique de pays du PAM

- Le PSP pour la période 2018-2022 a été élaboré en tenant compte de deux faits majeurs: l'amélioration de la croissance économique et des conditions de sécurité au Pakistan après une longue période de troubles; et la persistance de la malnutrition, la vulnérabilité importante face aux catastrophes naturelles et aux changements climatiques, et le déclin régulier de la productivité des petits exploitants, ce qui a entraîné des progrès socioéconomiques inégalement répartis. Le PSP comporte cinq effets directs stratégiques, huit activités et 16 produits (figure 1).
- Le premier plan fondé sur les besoins, d'un montant de 447,5 millions de dollars a été révisé à deux reprises pour être porté à 475,3 millions de dollars. En novembre 2021, le plan fondé sur les besoins révisé était financé à hauteur de 41 pour cent, ce qui représentait un montant de 193,8 millions de dollars (figure 1). Au titre de l'effet direct stratégique 1, les activités relatives aux interventions d'urgence ont reçu 46 pour cent des ressources allouées.

Figure 1: Plan stratégique de pays pour le Pakistan (2018-2022): effets directs stratégiques, budget, financements et dépenses



* La proportion du budget allouée à chaque effet direct stratégique a été établie à partir du montant total des coûts, y compris les coûts d'appui directs (35 millions de dollars) et les coûts d'appui indirects (29 millions de dollars). Ces données sont issues de la deuxième révision budgétaire approuvée en août 2021.

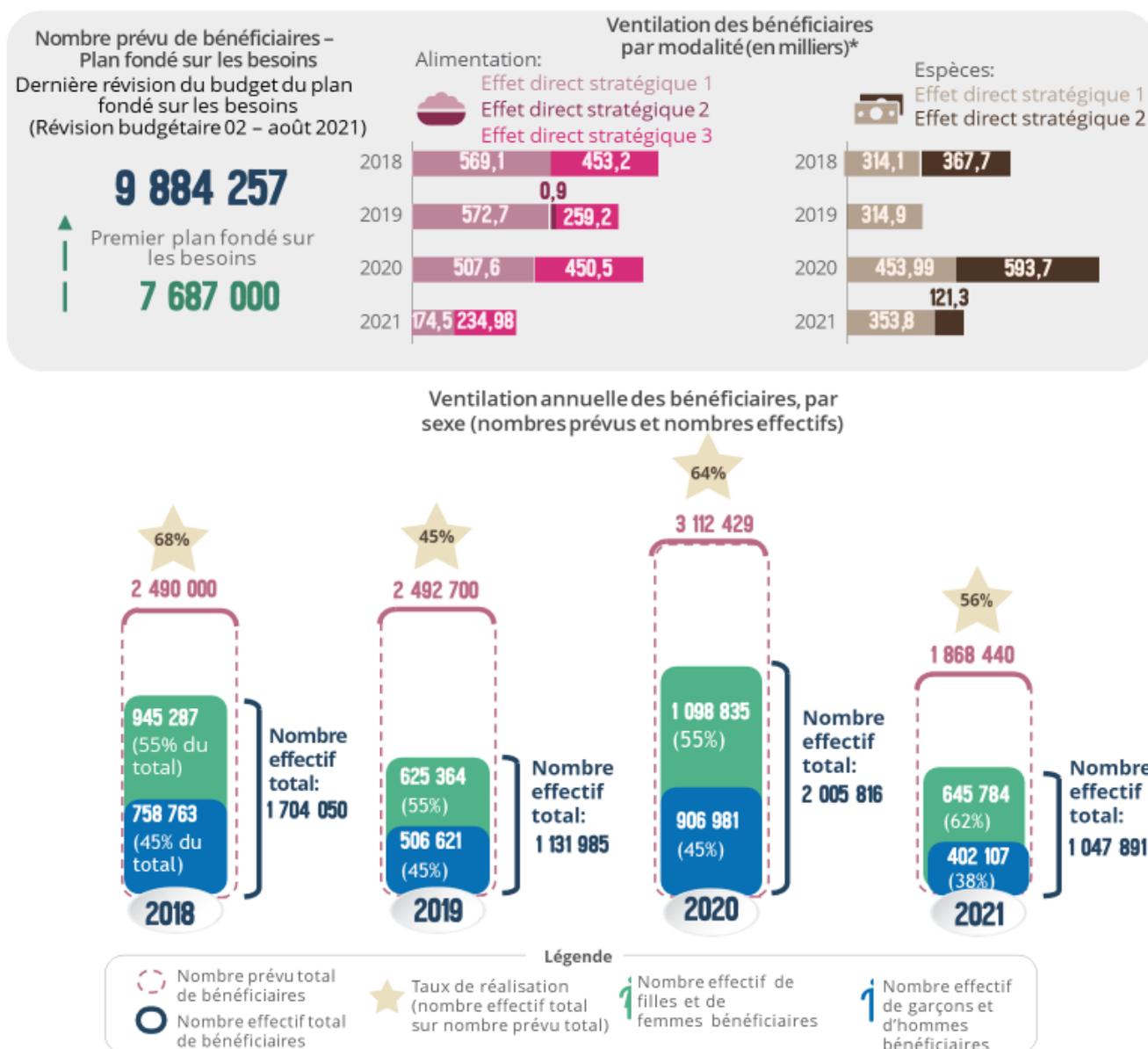
** La somme des ressources allouées à chaque effet direct stratégique n'est pas égale à 193,8 millions de dollars car certaines ressources ont été allouées à des fins particulières ne relevant d'aucune activité (0,3 million de dollars), ainsi qu'aux coûts d'appui directs (15,4 millions de dollars) et aux coûts d'appui indirects (9,4 millions de dollars).

Sources: budget de portefeuille de pays; deuxième révision du PSP; et outil d'analyse relatif à la feuille de route intégrée, rapport annuel 1 pour le Pakistan.

Abréviation: EDS = effet direct stratégique.

- Visant initialement à cibler 7,7 millions de bénéficiaires, le PSP en a ciblé 9,9 millions une fois révisé. Toutefois, le PAM a systématiquement atteint moins de bénéficiaires que prévu. Les activités menées au titre de l'effet direct stratégique 1 sont celles qui ont atteint le plus grand nombre de bénéficiaires au fil des années, en valeur absolue (figure 2).

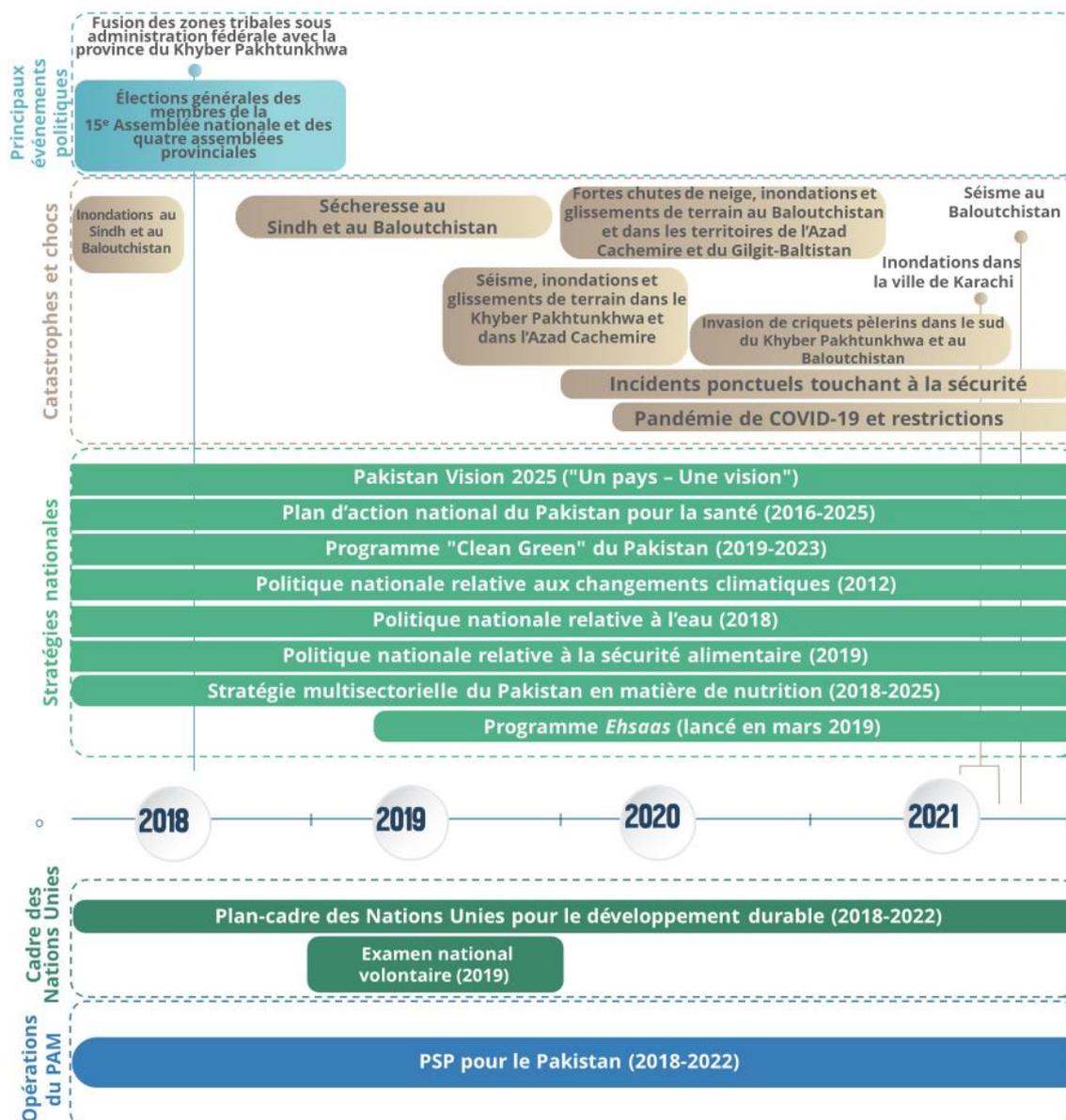
Figure 2: Nombres prévus et effectifs de bénéficiaires, par sexe (2018-2021)



Sources: rapports annuels pour le Pakistan pour 2018-2021.

- Le PSP a été mis en œuvre pendant une période marquée par plusieurs chocs, notamment des catastrophes naturelles, par la pandémie de COVID-19 et par l'instabilité politique (figure 3), ce qui a conduit le PAM à intensifier ses activités liées aux interventions face aux crises, au détriment des activités assorties d'objectifs à long terme.

Figure 3: Contexte national et vue d'ensemble des opérations du PAM au Pakistan (2018-2021)



Source: équipe d'évaluation.

Constatations issues de l'évaluation

Dans quelle mesure le positionnement stratégique, le rôle et les contributions spécifiques du PAM sont-ils adaptés aux priorités nationales, aux besoins de la population et aux atouts du PAM?

Pertinence et concordance

- Le PSP concordait bien avec les priorités du Gouvernement en matière de nutrition, de protection sociale et de renforcement des capacités. Toutefois, il a été difficile d'harmoniser les attentes des provinces avec les activités que le PAM avait l'intention ou la possibilité de mettre en œuvre. Le PAM a mené des consultations aux niveaux fédéral et provincial, mais le PSP n'était pas particulièrement bien adapté aux besoins particuliers des provinces ni pleinement cohérent avec le processus de transfert des pouvoirs. Le soutien apporté à toutes les provinces était fondé sur un ensemble unique d'activités secondaires et n'était pas suffisamment conçu sur mesure pour répondre aux besoins de chaque province.

Réponse aux besoins des plus vulnérables

12. L'accent placé par le PAM sur les provinces du Baloutchistan, du Sindh et du Khyber Pakhtunkhwa était justifié compte tenu des graves problèmes rencontrés par leur population. Afin d'atteindre les personnes les plus vulnérables, le PAM a élaboré des méthodes de ciblage qui étaient adaptées aux activités menées au titre des différents effets directs stratégiques. Le PAM a fait preuve de la plus grande efficacité lorsqu'il a associé ses outils d'évaluation à ceux du Gouvernement. Ainsi, au titre de l'effet direct stratégique 3 (nutrition), le programme intégré de prévention du retard de croissance, de récupération et d'amélioration de la nutrition (SPRING) a été mené dans les villages les plus pauvres, sélectionnés sur la base des résultats d'enquêtes nationales, et le PAM a utilisé ses propres données pour recenser les enfants de moins de 2 ans et les femmes enceintes ou allaitantes. Dans l'ensemble, les systèmes employés ont effectivement permis de déterminer les personnes les plus démunies. Toutefois, les critères comme l'âge, le sexe et le handicap n'ont pas systématiquement été considérés comme des paramètres essentiels pour recenser les personnes les plus vulnérables.

Position stratégique et réactivité face à un contexte dynamique

13. Pendant la période couverte par le PSP, les opérations du PAM ont subi les effets de chocs naturels ou anthropiques, notamment des phénomènes climatiques extrêmes, tels qu'inondations, sécheresses, fortes chutes de neige et séismes, ainsi que des chocs liés à l'insécurité dans les zones frontalières. La formulation de l'effet direct stratégique 1 a été suffisamment souple pour permettre au PAM de réagir efficacement face à ces chocs. Le PSP a aussi permis d'apporter un soutien aux personnes déplacées temporairement et de riposter à la pandémie de COVID-19. Toutefois, alors que des activités relatives aux changements climatiques devaient être menées au titre de l'effet direct stratégique 4, les ressources et les capacités disponibles ont été insuffisantes pour permettre de travailler dans ce domaine et de réagir face aux changements de politiques, notamment l'adoption d'une politique nationale relative à l'eau en 2018 et le lancement du programme "Clean Green" (propre et vert) en 2019.

Cohérence avec le Plan-cadre de coopération des Nations Unies

14. Les objectifs du PSP sont parfaitement cohérents avec le Plan-cadre des Nations Unies pour le développement durable⁷. Le PAM a été l'organisme qui a contribué le plus largement à la réalisation des objectifs relatifs à la nutrition, à la sécurité alimentaire et à résilience, et il a aussi contribué à la réalisation des objectifs portant sur l'éducation et la protection sociale. Au niveau provincial, il est difficile d'obtenir que les organismes des Nations Unies soient considérés comme un intervenant unique doté de nombreux domaines de compétence et le personnel des administrations publiques traite généralement chaque organisme des Nations Unies comme un partenaire distinct et indépendant.
15. La conception du nouveau Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, à laquelle le PAM a activement participé, a représenté une occasion de surmonter certains de ces problèmes. De nombreuses personnes interrogées ont estimé que, selon leur méthode de financement, les donateurs influaient sur la coordination des entités des Nations Unies.

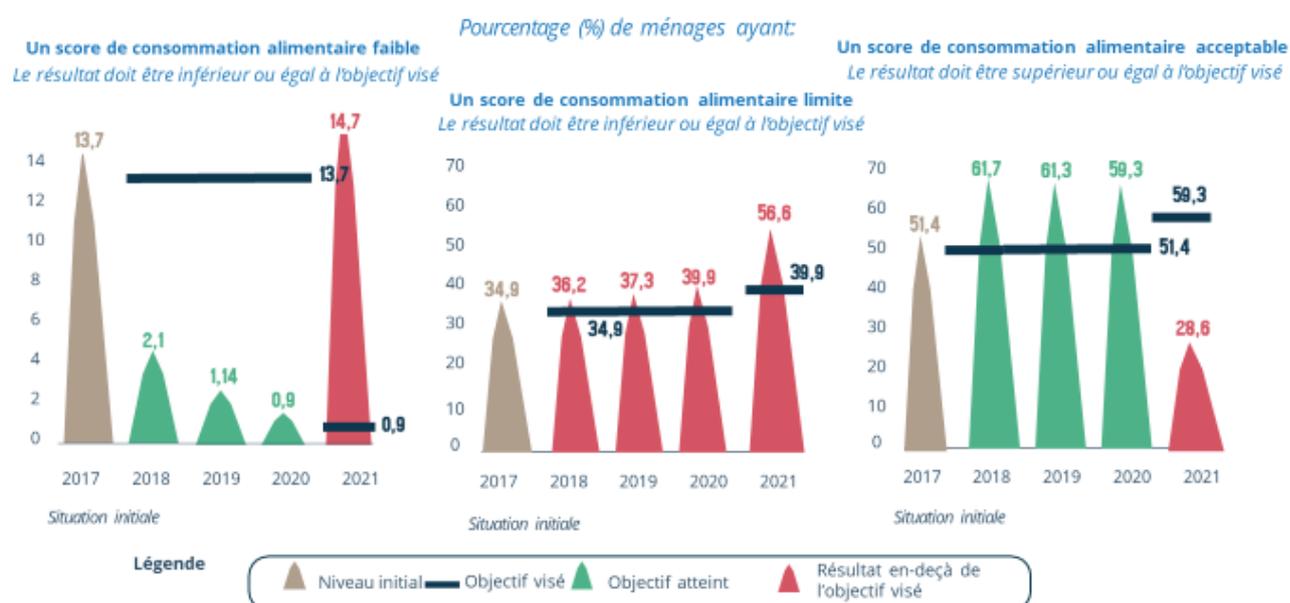
⁷ Organisation des Nations Unies au Pakistan. 2018. *United Nations Sustainable Development Framework for Pakistan: One United Nations Programme III 2018-2022*.

Quelles sont la portée et la qualité de la contribution spécifique du PAM aux effets directs stratégiques définis dans le plan stratégique de pays pour le Pakistan?

Effet direct stratégique 1: Les populations pakistanaises touchées ont rapidement accès à une alimentation et à une nutrition suffisantes pendant et après les catastrophes naturelles et les chocs

16. La réalisation de l'effet direct stratégique 1 reposait sur deux activités différentes: l'apport d'une assistance alimentaire non assortie de conditions (activité 1) et la conduite de programmes de type "Assistance alimentaire pour la création d'actifs" (3A) (activité 2), qui prévoyaient tous les deux une assistance alimentaire en nature et des transferts de type monétaire. Dans le cadre de l'activité 1, le PAM a dépassé ses objectifs relatifs aux volumes de produits alimentaires distribués, contribuant ainsi à stabiliser et à améliorer la sécurité alimentaire des personnes déplacées temporairement. Les transferts de type monétaire ont été compliqués à mettre en œuvre en raison des restrictions imposées par les autorités et de certains problèmes logistiques, ce qui n'a pas empêché d'en développer l'utilisation pendant la pandémie de COVID-19.
17. Certaines données factuelles indiquent que l'activité 2 a permis d'améliorer la diversité alimentaire et la situation économique des bénéficiaires des activités 3 A. En outre, comme il apparaît à la figure 4, le pourcentage de bénéficiaires présentant un faible score de consommation alimentaire a baissé et le pourcentage de ceux qui présentent un score acceptable a augmenté jusqu'en 2020. Toutefois, le pourcentage de ménages qui sont passés d'un score de consommation alimentaire faible à un score limite a été supérieur à celui des ménages passés d'un score limite à un score acceptable. Pour continuer d'améliorer les résultats, il convient de mieux comprendre les obstacles freinant l'accès au score de consommation alimentaire acceptable. Il ressort aussi des indicateurs que le score de consommation alimentaire s'est considérablement dégradé en 2021, ce qui laisse penser que la résilience des bénéficiaires face aux chocs (tels que la COVID-19) est limitée.

Figure 4: Indicateurs relatifs à la sécurité alimentaire liés à l'activité 2 de l'effet direct stratégique 1



Effet direct stratégique 2: D'ici à 2022, le système de protection sociale aux niveaux fédéral et provincial permet aux populations les plus démunies, en particulier les femmes, les adolescentes et les enfants, d'avoir plus facilement et plus durablement accès à une alimentation saine, nutritive et en quantité suffisante

18. Au titre de l'activité 3, le PAM s'est efforcé d'apporter un appui "en amont", en faveur des institutions et de l'action publique, et "en aval", en faveur des activités susceptibles de jouer un rôle catalyseur. Plusieurs projets pilotes ont été mis au point à l'appui de la mise en œuvre du programme *Ehsaas Nashonuma*, un vaste programme public de protection sociale. À titre d'exemple, le PAM a fourni un appui monétaire d'appoint non assorti de conditions à des ménages touchés par la sécheresse et apporté une aide à des femmes enceintes ou allaitantes et à des enfants âgés de 6 à 23 mois, en menant un ensemble complet d'interventions axées sur la santé et la nutrition. La collaboration du PAM avec le programme *Ehsaas* au titre du PSP s'inscrit dans une prospective stratégique. Au cours des deux dernières années, le PAM s'est davantage attaché à conduire des activités plutôt qu'à recueillir les enseignements tirés de l'expérience pour éclairer l'élaboration de mécanismes durables permettant de développer les systèmes publics. Il y avait plusieurs raisons à cela: la collaboration était relativement récente, les échanges ont été peu fréquents pendant la pandémie de COVID-19 et les attentes de part et d'autre ne coïncidaient pas. Ainsi, dans toutes les provinces, le Gouvernement comptait beaucoup sur le PAM pour être un partenaire opérationnel qui proposerait des initiatives déjà financées.
19. Au titre de l'activité 4, le PAM a fourni une assistance technique à l'élaboration du programme public d'appui aux repas scolaires et à l'éducation, et mis en œuvre un projet pilote d'éducation destiné aux adolescentes. Toutefois, en raison du financement très insuffisant de cette activité, de la pandémie de COVID-19, puis de la fermeture des écoles, le PAM a distribué des transferts de type monétaire à bien moins de bénéficiaires que prévu.

Effet direct stratégique 3: La nutrition de l'ensemble de la population s'améliore, en particulier celle des enfants de moins de 5 ans, des adolescentes et des femmes en âge de procréer, conformément aux objectifs nationaux établis pour 2025

20. Le PAM a travaillé avec le Gouvernement pour élaborer une stratégie, une politique et un programme multisectoriels de lutte contre la malnutrition. Il a été efficace en ce qui concerne le traitement de la malnutrition aiguë et tous les indicateurs d'effet direct dépassent les objectifs. Toutefois, la portée des programmes de traitement de la malnutrition aiguë modérée et de prévention de la malnutrition a été en deçà des objectifs.
21. Dans un premier temps, les activités de prévention du retard de croissance ont pâti de la sensibilisation insuffisante des donateurs, du personnel du PAM et du Gouvernement pakistanais aux effets potentiels d'un soutien stratégique à la prévention de ce fléau. Toutefois, dans le cadre de la mise en œuvre des programmes *Ehsaas Nashonuma* et SPRING, le PAM a amélioré sa démarche et la portée de son action.
22. Le PAM a aussi mené des activités de communication visant à faire évoluer la société et les comportements concernant l'alimentation et l'hygiène des nourrissons et des jeunes enfants, mais n'a pas assuré un suivi régulier des résultats, si ce n'est le nombre de bénéficiaires aidés. Les partenaires coopérants ont constaté que les ménages ciblés prenaient des décisions nutritionnelles favorables aux membres les plus défavorisés de la famille et utilisaient une partie des transferts de type monétaire pour améliorer la nutrition. Toutefois, il fallait envisager les activités de communication visant à faire évoluer la société et les comportements dans une perspective plus générale. Cette évolution pourrait être favorisée par la mise en place d'une stratégie générale multisectorielle de communication mieux coordonnée, en particulier entre le Ministère de la santé, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, l'Organisation mondiale de la Santé et le PAM.

Effet direct stratégique 4: D'ici à 2022, les communautés des districts exposés aux catastrophes peuvent compter sur des systèmes alimentaires plus résilients et les acquis du développement sont mieux protégés grâce à des systèmes de gestion des risques de catastrophe en place à tous les niveaux

23. Le PAM a démontré son expérience dans le cadre de petites interventions menées aux niveaux des communautés et des écoles, en s'efforçant d'augmenter les capacités d'intervention dans les situations d'urgence et d'encourager le Gouvernement à transposer les activités à une plus grande échelle. Les projets pilotes ont été très localisés en raison de financements limités (ils ont reçu seulement 3 pour cent du montant total des ressources allouées entre 2018 et 2021) et leur contribution au renforcement de la résilience des communautés a semblé négligeable.
24. Le PAM a soutenu les capacités d'intervention des provinces dans les situations d'urgence, notamment en mettant en place des installations d'aide humanitaire qui ont servi à l'occasion de récentes situations d'urgence. D'autres activités menées dans des communautés et des écoles visaient à améliorer les capacités d'intervention dans les situations d'urgence. Ce type de soutien est très prometteur, mais seule sa transposition à une plus grande échelle permettra d'en rendre visibles tous les effets.

Effet direct stratégique 5: D'ici à 2022, les systèmes fédéraux et provinciaux sont mieux à même d'assurer la sécurité alimentaire et de fournir les services essentiels

25. Le renforcement des capacités a visé principalement l'amélioration des compétences techniques et logistiques dans les domaines suivants: nutrition et retard de croissance, transferts de type monétaire, protection sociale et réduction des risques de catastrophe. À titre d'exemple, on peut citer les cours sur la mobilisation sociale, l'utilisation des applications Android, les protocoles et les calendriers saisonniers, qui ont été dispensés à 35 membres du personnel des centres du programme *Ehsaas Nashonuma* au Baloutchistan et la remise en état de silos permettant d'accroître la capacité de stockage du blé, également au Baloutchistan.
26. L'intervention du PAM relève de la catégorie "définition et conception" dans le cadre relatif au renforcement des capacités du pays. Le PAM a effectivement recensé les besoins en matière de renforcement des capacités concernant certaines activités, mais l'absence d'évaluation complète des lacunes de capacités, laquelle aurait permis d'orienter les activités de renforcement des capacités du pays, a été une source de difficultés. Quelques peu fragmentaires, les formations ont toutefois été pertinentes et correctement ciblées et ont favorisé des changements opérationnels. Les activités de renforcement des capacités du pays au niveau organisationnel n'ont été lancées que récemment et les résultats n'en sont pas encore visibles.

Problématique femmes-hommes, protection et responsabilité à l'égard des populations touchées

27. Le bureau de pays a progressé s'agissant de tenir compte de la problématique femmes-hommes dans ses activités. Il s'emploie actuellement à favoriser l'inclusion économique des femmes dans le cadre d'activités 3A et contribue à la lutte contre le retard de croissance et la malnutrition dans le cadre des programmes SPRING et *Ehsaas Nashonuma* dans le Khyber Pakhtunkhwa. Le bureau de pays participe au programme du PAM visant à transformer les relations entre les femmes et les hommes, ce qui donne la possibilité de s'attaquer aux problèmes structurels. Il faut aussi étudier les moyens d'encourager la participation des principaux acteurs, y compris les hommes, afin qu'ils concourent au renforcement d'un environnement favorable.

28. Les indicateurs relatifs à la protection recueillis par le PAM ont montré que les résultats étaient positifs, mais les données recueillies sur le terrain dans le cadre de l'évaluation indiquent que les partenaires coopérants peinent à appliquer les principes de la protection faute de les connaître ou de savoir comment les appliquer. Le fait que les projets soient menés à court terme et le taux de renouvellement élevé du personnel de ces partenaires laissent penser qu'il faut investir davantage dans le renforcement des capacités des partenaires coopérants en matière de protection et approfondir peut-être l'analyse des indicateurs.
29. Les indicateurs relatifs à la responsabilité du PAM à l'égard des populations touchées se sont améliorés et des mécanismes de remontée de l'information ont été mis en place. Toutefois, des problèmes culturels et des difficultés d'accès entravent parfois le fonctionnement de ces mécanismes. Il a notamment été constaté que dans la culture pakistanaise, les réclamations étaient exprimées plus spontanément face à un interlocuteur plutôt que par téléphone ou par courriel.

Durabilité

30. Le Gouvernement se félicite des activités menées au titre du PSP et dirige actuellement la mise en œuvre des programmes SPRING (au titre de l'effet direct stratégique 3) et *Ehsaas Nashonuma* (au titre de l'effet direct stratégique 2). Comme ces activités s'intègrent déjà dans les interventions des administrations provinciales et de l'administration fédérale, il est probable qu'elles seront maintenues. D'autres activités menées par le PAM sont appréciées, mais peu d'éléments permettent de penser qu'elles perdureront. Le soutien apporté à la réduction des risques de catastrophe au titre de l'effet direct stratégique 4 a été limité et les données ont montré qu'il était peu probable que les aides en nature soient maintenues. Sur le plan positif, les installations d'aide humanitaire sont en cours d'intégration dans les structures d'intervention d'urgence publiques. À présent, il appartient au Gouvernement d'allouer les ressources nécessaires à leur entretien.

Convergence entre l'action humanitaire, le développement et la paix

31. Le PAM travaille en permanence et avec souplesse dans les trois domaines interdépendants que sont l'action humanitaire, le développement et la paix, qui se recoupent souvent. Toutefois, peu d'informations démontrent que le PAM a su exploiter pleinement sa présence active dans ces trois domaines. Il lui faudrait veiller à ce que son action s'enracine fermement au carrefour des trois domaines et se rattache aux activités des autres intervenants.

Dans quelle mesure le PAM a-t-il utilisé ses ressources efficacement pour contribuer à l'obtention des produits escomptés et à la réalisation des effets directs stratégiques définis dans le plan stratégique de pays?

Respect des délais impartis

32. Le PAM a généralement mené en temps voulu les interventions face aux crises, grâce à sa capacité à mobiliser des ressources et à réagir très efficacement sur le plan opérationnel en cas de nouvelles crises. Parfois, la fourniture de l'aide a été retardée par des procédures administratives, notamment les limites imposées par le Gouvernement et les restrictions initiales concernant l'utilisation des transferts de type monétaire. Néanmoins, pendant la pandémie de COVID-19, le PAM a aidé le Gouvernement à gérer des systèmes de transferts de type monétaire rapides en situation d'urgence.

33. Il n'a pas toujours été possible de soutenir les activités s'attaquant aux causes profondes de l'insécurité alimentaire et contribuant à renforcer la résilience à cause de l'insuffisance des financements et de la préaffectation des dons aux interventions face aux crises; les compétences internes limitées et le manque de réseaux par l'intermédiaire desquels mener les activités prévues ont aussi représenté des contraintes. La rapidité a parfois été compromise par des retards liés à la passation d'accords contractuels avec les partenaires coopérants.

Pertinence de la couverture

34. Pour ce qui est du nombre total de personnes ayant bénéficié des activités menées au titre de chaque effet direct stratégique, il a été systématiquement inférieur au nombre prévu. Le nombre de bénéficiaires le plus élevé a été enregistré au titre des interventions face aux crises (effet direct stratégique 1). S'agissant des autres effets directs stratégiques, le nombre de bénéficiaires, bien qu'important, a été limité faute de financements suffisants.
35. Un certain nombre d'activités ont été menées à toute petite échelle, celle d'un village, d'une école ou d'un petit groupe de bénéficiaires, et n'ont pas été assorties d'un plan précis permettant d'en tirer les principaux enseignements en vue de leur transposition, éventuellement à plus grande échelle, par le Gouvernement.

Rapport coût-efficacité

36. Globalement, le rapport coût-efficacité du PSP tel qu'il a été conçu a été satisfaisant. Un pourcentage élevé des budgets opérationnels est parvenu aux bénéficiaires, qu'il s'agisse du budget alloué à la distribution de vivres (78 pour cent) ou du budget alloué aux transferts de type monétaire (91 pour cent). Dans toutes les activités, l'utilisation des ressources a été rationnelle. La pandémie de COVID-19 a interrompu ou conduit à limiter certaines activités de renforcement des capacités du pays, de sorte que les ressources n'ont pas été pleinement utilisées comme prévu. Les coûts d'appui directs en tant que pourcentage du montant total des dépenses ont donc augmenté progressivement, ce qui a réduit le rapport coût-efficacité général.

Autres mesures envisagées concernant le rapport coût-efficacité

37. Peu d'éléments indiquent que le PAM ait cherché des solutions d'un meilleur rapport coût-efficacité. Le choix des modalités de transfert (transferts de type monétaire, vivres ou bons) a reposé sur l'examen de la faisabilité du point de vue réglementaire ou logistique plutôt que sur celui du rapport coût-efficacité.

Quels sont les facteurs qui expliquent les résultats obtenus par le PAM et la mesure dans laquelle le changement d'orientation stratégique attendu au titre du plan stratégique de pays a pu être concrétisé?

Programmes s'appuyant sur des données factuelles

38. Le PSP a été établi à la lumière d'analyses de la situation en matière de nutrition et de sécurité alimentaire. Bien que les principales exigences en matière de suivi aient été satisfaites, peu d'éléments démontrent que les données recueillies ont été utilisées pour évaluer les progrès accomplis au titre des différents effets directs ou pour éclairer la prise de décisions stratégiques.

Mobilisation de ressources suffisantes, prévisibles et flexibles

39. Depuis 2013, compte tenu de la transition progressive conduisant à développer l'amélioration de la résilience et le renforcement des capacités du pays, le budget relatif aux activités du PAM au Pakistan a diminué. Le niveau de financement a suivi la même tendance, passant de plus de 85 pour cent pour l'intervention prolongée de secours et de redressement (2013-2015) à 41 pour cent pour le PSP (2018-2022) en novembre 2021 (tableau 2).

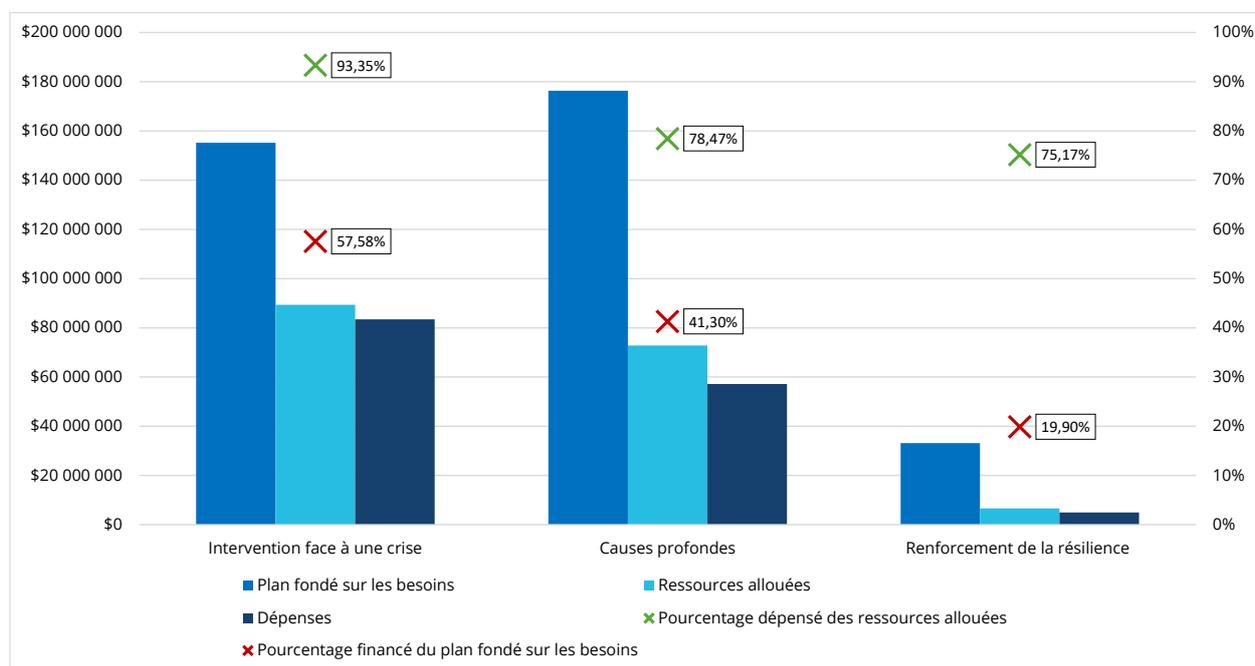
TABLEAU 2: SITUATION FINANCIÈRE AVANT ET APRÈS LE PSP						
Période	Année	Programme	Destinataire	Budget (en dollars)	Financement (en dollars)	Pourcentage du budget financé
Avant le PSP	Janv. 2013-déc. 2015	<u>Intervention prolongée de secours et de redressement 200250</u> : Renforcement de la sécurité alimentaire et nutritionnelle et restauration de la cohésion sociale	Pakistan	676 125 674	578 361 292	85,54
	Juill. 2014- juin 2016	<u>Opération spéciale 200707</u> : Développement des capacités logistiques pour les besoins de l'Autorité nationale de gestion des catastrophes	Pakistan	9 666 690	642 000	6,64
	Janv. 2016-déc. 2017	<u>Intervention prolongée de secours et de redressement 200867</u> : Transition: vers un Pakistan où la résilience et la sécurité alimentaire sont assurées	Pakistan	349 705 324	222 867 739	63,73
PSP	Janv. 2018-déc. 2022	Plan stratégique de pays – Pakistan	Pakistan	475 334 050	193 850 711	40,78

Sources: base de données sur les opérations du PAM (rapport normalisé sur les projets et rapport sur la situation des ressources pour les programmes antérieurs au PSP; et document du PSP et rapport sur la situation des ressources pour le PSP).

40. Pendant la mise en œuvre du PSP, la plupart des donateurs ont préaffecté leur financement au niveau des activités, en faveur des interventions face aux crises⁸, ce qui a réduit la marge de manœuvre du PAM. La figure 5 montre que les activités du PSP étaient clairement centrées sur les causes profondes (comme il ressort du plan fondé sur les besoins relatif à chaque domaine d'action privilégié), mais que les allocations ont été principalement destinées aux interventions face aux crises. Les activités de renforcement de la résilience ont été les moins financées (19,9 pour cent des besoins). En outre, les données semblent indiquer que le PAM était légèrement mieux équipé pour tirer parti des ressources dans le domaine d'action privilégié "Intervention face à une crise", qui enregistrait un taux d'utilisation des ressources de 93 pour cent, contre 75 pour cent s'agissant du renforcement de la résilience et 78 pour cent pour ce qui était des causes profondes. Il apparaît clairement que les différents types de tâches nécessitent des formes d'investissement différentes et que les interventions face aux crises comprennent des activités bien plus coûteuses que les activités de formation, par exemple.

⁸ Les financements préaffectés ont représenté 83 pour cent de l'ensemble des financements.

Figure 5: Analyse comparative de la répartition des financements – comparaison entre le plan fondé sur les besoins, les ressources allouées et les dépenses par domaine d'action privilégié (2018-2021)



Source: troisième révision du PSP pour le Pakistan; plan budgétaire – révision 1; aperçu de la situation financière globale pour 2018-2021 (au 4 novembre 2021). Les chiffres pour 2021 sont provisoires et n'ont pas été validés par le Siège du PAM.

41. Le cercle de donateurs est resté globalement stable, ce qui a rendu le financement relativement prévisible. Le Pakistan et les États-Unis d'Amérique ont systématiquement été les plus gros donateurs et les autres donateurs ont régulièrement réduit leurs contributions.
42. Les difficultés rencontrées pour mobiliser les ressources destinées à certaines activités laissent penser que, bien que le PSP ait été rédigé en étroite concertation avec le Gouvernement, les incidences du plan n'étaient pas pleinement acceptées tant au niveau national qu'au niveau provincial. Cela semble indiquer que la participation aux niveaux central et provincial pendant la conception du PSP puis tout au long de sa mise en œuvre est essentielle pour que soit définie une vision commune de la manière dont le PSP doit être exécuté.

Partenariats

43. Le PSP a ouvert la voie à la mise en place d'un cadre de partenariat élargi et d'un renforcement du partenariat avant tout avec le Gouvernement, mais aussi avec des acteurs internationaux et locaux. Les collaborations au niveau des opérations étaient déjà nombreuses, mais les partenariats stratégiques étaient plus rares.
44. Les partenaires ont été diversifiés, en particulier pour inclure davantage d'organisations non gouvernementales internationales. Cette diversification a contribué à réduire les risques liés à la collaboration avec une seule catégorie de partenaires et a permis au PAM de tirer parti de connaissances variées. Les partenaires coopérants, dont bon nombre travaillaient pourtant avec le PAM depuis dix ans, voire davantage, ont pour l'essentiel été des exécutants assurant la mise en œuvre des activités. Il semble donc possible de partager avec ces partenaires les enseignements tirés de l'expérience en vue de favoriser l'élaboration conjointe de programmes novateurs.

Souplesse du PSP

45. Il y a lieu de saluer la souplesse et la réactivité dont le PAM a fait montre face à de nouveaux besoins, en particulier pendant la pandémie de COVID-19. Toutefois, si le PAM a accordé une plus large place au renforcement de la résilience et aux causes profondes, il a systématiquement suivi pour toutes les activités une démarche propre à la gestion des interventions face aux crises, caractérisée notamment par des calendriers de mise en œuvre de courte durée, ce qui a nui à l'efficacité de certaines interventions. Pour s'attaquer aux causes profondes et renforcer la résilience, il faut apporter un soutien régulier à long terme, assorti d'un financement pluriannuel.

Autres facteurs qui expliquent les résultats obtenus par le PAM et son changement d'orientation stratégique

46. Deux éléments susceptibles de faciliter la concrétisation de la réorientation stratégique envisagée dans le PSP ont semblé manquer, à savoir: une stratégie relative aux partenariats, précisant la place stratégique occupée par le PAM par rapport à des partenaires tels que le Gouvernement et les autres entités des Nations Unies, et une évaluation des capacités internes du PAM et des compétences spécialisées dont il avait besoin pour mettre en œuvre le PSP.

Conclusions

47. **Le PSP était correctement positionné au regard des politiques nationales et harmonisé avec le Plan-cadre des Nations Unies pour le développement durable.** L'intention d'accorder une place croissante à l'apport d'un appui stratégique, notamment en mettant l'accent sur le renforcement des capacités, l'amélioration de la résilience et la lutte contre les causes profondes de l'insécurité alimentaire, cadrerait bien avec les priorités de la politique du Gouvernement.
48. Le PSP est resté très pertinent malgré une situation changeante liée notamment à des chocs naturels ou anthropiques et à un cadre politique en pleine évolution. Pendant la pandémie de COVID-19, le PAM a prouvé sa capacité à adapter ses programmes et à élargir les interventions de protection sociale pour répondre aux nouveaux besoins. Toutefois, l'aide qu'il a apportée est restée relativement modeste et il n'a pas pu tirer parti de la riposte à la COVID-19 pour se poser en catalyseur de systèmes qui, en partenariat avec le Gouvernement, pourrait s'attaquer davantage aux problèmes à moyen terme en matière d'insécurité alimentaire et de nutrition dans le cadre des activités de protection sociale, au lieu de se limiter à soutenir les transferts de type monétaire. Toutefois, le PAM a fourni un appui conforme à ce qui pouvait raisonnablement être attendu, compte tenu des ressources dont il disposait.
49. Le PSP était cohérent avec le Plan-cadre des Nations Unies pour le développement durable, pourtant la collaboration interinstitutions a été limitée, principalement parce que les entités des Nations Unies n'adoptent pas une approche globale unifiée. En outre, étant donné que ces dernières tendent à cloisonner leur action, les administrations publiques, en particulier au niveau provincial, ont tendance à considérer chaque entité comme un partenaire indépendant distinct. À cela s'ajoute le fait que plusieurs entités des Nations Unies ont une vision étroite des activités du PAM. La participation du PAM à la conception du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (2023-2027) constitue une occasion d'aplanir certaines de ces difficultés.

50. **Le PAM a enregistré des progrès dans plusieurs domaines, mais ces progrès ont été inégaux selon les effets directs stratégiques.** Au titre de l'effet direct stratégique 1, les transferts de produits alimentaires non assortis de conditions ont contribué à stabiliser et à améliorer la sécurité alimentaire des personnes déplacées temporairement. Quelques difficultés ont émaillé la mise en œuvre des transferts de type monétaire, notamment les restrictions imposées par les autorités et certains problèmes logistiques, mais leur utilisation a été développée pendant la pandémie de COVID-19. Au titre de l'effet direct stratégique 2, plusieurs projets pilotes de protection sociale ont été menés, mais le PAM est principalement intervenu au niveau opérationnel. Au titre de l'effet direct stratégique 3, le PAM a aidé le Gouvernement à passer du traitement d'urgence à court terme de la malnutrition aiguë modérée à la conduite de programmes intégrés multisectoriels, ce qui est constructif puisque l'objectif est de prévenir le retard de croissance et d'améliorer la nutrition d'une manière plus globale et plus durable. Les activités menées au titre de l'effet direct stratégique 3 visaient à améliorer la nutrition de l'ensemble de la population, mais le programme a essentiellement consisté à distribuer des produits alimentaires nutritifs dans le cadre de projets de relativement petite envergure. Le traitement de la malnutrition aiguë modérée a reçu plus de ressources que prévu et a été efficace. Au titre de l'effet direct stratégique 4, de nombreuses actions visant à rendre les systèmes alimentaires plus résilients ont été menées à petite échelle, mais il faudrait les élargir pour obtenir des résultats plus conséquents. Au titre de l'effet direct stratégique 5, le soutien lié aux activités de formation et au transfert de la responsabilité des infrastructures a été pertinent et bien reçu, mais il n'existait pas de plan détaillé concernant le renforcement des capacités des institutions nationales.
51. Le PSP a privilégié l'aide en faveur des femmes des filles, en tant que personnes particulièrement vulnérables au sein des groupes plus importants qui étaient ciblés. Toutefois, cela ne suffit pas pour démontrer l'adoption d'une démarche tenant compte de la problématique femmes-hommes. Il faut réaliser une analyse plus approfondie des causes sous-jacentes de la vulnérabilité pour promouvoir l'égalité femmes-hommes. Le bureau de pays participe désormais au programme visant à transformer les relations entre les femmes et les hommes, ce qui constitue un progrès.
52. **Le partenariat avec le Gouvernement a eu un caractère plus opérationnel que stratégique.** Le PSP marquait un passage des activités de mise en œuvre aux activités d'appui stratégique. Le partenariat avec le Gouvernement a davantage mis l'accent sur les activités opérationnelles (mise en œuvre des initiatives telles qu'elles se présentaient) que sur les réorientations stratégiques visant à adapter et à améliorer les mesures prises à l'échelle du système pour faire face à des problèmes connus. Quoi qu'il en soit, le PAM a appuyé la réalisation d'études préparatoires et d'évaluations qui ont joué ou qui pourraient continuer à jouer un rôle non négligeable dans l'élaboration et la conception d'interventions relatives à la nutrition.
53. Il serait aussi possible d'établir des partenariats plus stratégiques avec les organisations de la société civile, qui ont été trop souvent considérées comme des prestataires de services appuyant la mise en œuvre des activités plutôt que comme des partenaires susceptibles de partager des enseignements tirés de l'expérience et de contribuer à l'élaboration commune de programmes novateurs.

54. **Le PSP prévoyait que les activités relatives à la résilience et aux causes profondes prendraient progressivement le pas sur les activités relatives aux interventions face aux crises.** Le PAM a été un intervenant efficace dans les situations d'urgence, mais a été moins convaincant s'agissant de démontrer son avantage comparatif dans les domaines d'action privilégiés "Renforcement de la résilience" et "Causes profondes". Il y avait trois raisons à cela. Premièrement, le PAM est mieux connu du Gouvernement en tant qu'organisme humanitaire, de sorte qu'il lui a été difficile de présenter des solutions à long terme susceptibles d'être reproduites à une plus grande échelle et reprises par le Gouvernement. Le domaine de la nutrition a représenté l'exception à ce principe, le PAM jouissant d'une réputation manifeste et établie de partenaire capable de contribuer d'une manière stratégique à des activités qu'un gouvernement peut reprendre à son compte. Deuxièmement, le PAM n'a pas réussi à convaincre les donateurs de l'intérêt de son rôle stratégique. Troisièmement, le manque de personnel doté des compétences indispensables à la mise en œuvre du PSP a aussi été une source de difficultés.
55. En raison de la décentralisation et des disparités considérables à l'intérieur des provinces et entre elles, le PAM doit adapter ses activités d'appui afin qu'elles répondent aux besoins locaux. Compte tenu du processus de transfert de pouvoirs, toutes les provinces du Pakistan ont les mêmes responsabilités, mais les besoins, les structures institutionnelles et les capacités locales y sont très différents. Les activités doivent donc être conçues en fonction des besoins des provinces et parfois même être adaptées aux besoins de différents groupes à l'intérieur d'une même province. Cela suppose un dialogue régulier et approfondi entre le PAM et les autorités centrales et provinciales. Le bureau de pays a déjà lancé un dialogue de ce type pendant l'élaboration du PSP pour la période 2023-2027.
56. Lorsqu'elle a été utilisée, l'approche de ciblage nuancée des bénéficiaires, qui associait les mécanismes de ciblage des pouvoirs publics et ceux du PAM, a permis de s'assurer que les personnes les plus vulnérables étaient atteintes. Toutefois, dans les cas où le PAM a seulement utilisé les mécanismes de ciblage des pouvoirs publics, des questions se posaient quant à savoir si le ciblage était correct et si les personnes les plus vulnérables avaient effectivement été sélectionnées.

Recommandations

N°	Recommandation	Type	Organe responsable	Autres entités concernées	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
1	<p>Le PAM devrait faire en sorte que le prochain plan stratégique de pays vise principalement à aider le Gouvernement à élaborer des stratégies de nature à améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle, et assure également le maintien des capacités d'intervention en cas de crise⁹. Il conviendrait que le PAM et le Gouvernement déterminent ensemble les besoins en matière de renforcement des capacités du pays en prenant en considération la décentralisation du système public au Pakistan et en établissant une distinction claire entre les activités à mener au niveau national et celles à mener au niveau provincial. En outre, il faudra veiller à ce que le plan stratégique de pays tienne compte du fait que le Pakistan est un pays très hétérogène où les provinces ont des besoins et des capacités disparates et en conséquence, que des provinces différentes n'ont pas besoin des mêmes types d'appui. Il conviendra de s'en souvenir systématiquement dans le cadre des mesures décrites ci-après.</p>	Stratégique	Bureau de pays	Bureau régional, Département des partenariats et de l'action de sensibilisation au Siège	Élevé	Décembre 2023
	<p>1.1 Mener des consultations approfondies et itératives avec les pouvoirs publics aux niveaux central et provincial (en tenant compte du processus de transfert de pouvoirs et de la diversité régionale) pour recenser les besoins et les capacités existantes à ces deux niveaux, et élaborer en conséquence les interventions nationales et provinciales de renforcement des capacités du pays.</p>					Décembre 2023

⁹ Alors que la rédaction de l'évaluation du PSP s'achevait, le PAM menait des consultations dans le cadre de l'établissement du nouveau PSP pour déterminer quels étaient les besoins particuliers aux niveaux fédéral et provincial.

N°	Recommandation	Type	Organe responsable	Autres entités concernées	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
	<p>1.2 Élaborer une théorie du changement détaillée qui trace les grandes lignes des trajectoires de changement et des liens et effets de synergie renforcés entre les domaines d'action privilégiés, les effets directs stratégiques et les activités, ainsi que les moyens d'y parvenir. Intégrer le renforcement des capacités du pays aux différents effets directs stratégiques, afin qu'il vienne naturellement appuyer certains domaines thématiques. Le bureau de pays pourrait prendre les effets directs stratégiques comme points de départ de l'élaboration d'un canevas menant à la réalisation des objectifs. En fonction de la complexité des effets directs stratégiques qui seront définis dans le prochain plan stratégique de pays, le bureau de pays pourrait élaborer une théorie du changement unique ou en élaborer plusieurs.</p>					Décembre 2023
	<p>1.3 Intégrer les interventions du PAM dans les systèmes et structures publics afin que les interventions efficaces puissent être transposées à une plus grande échelle et poursuivies. Il s'agira notamment de renforcer les capacités d'intervention d'urgence et de tirer parti de la collaboration avec le Gouvernement pakistanais aux niveaux des politiques et des stratégies dans des domaines tels que la prévention du retard de croissance, le renforcement et l'expansion du soutien nutritionnel dans le cadre du programme <i>Ehsaas Nashonuma</i>, et l'amélioration de la résilience.</p>					Décembre 2023
	<p>1.4 Dans le cadre de l'établissement du prochain plan stratégique de pays, le PAM devrait élaborer un plan opérationnel axé sur ses principaux domaines de compétence. Cela supposera de définir un plan d'action précis, qui facilite la réorientation à réaliser pour mener les activités et obtenir les effets directs stratégiques du plan stratégique de pays. Une mesure essentielle relevant de la présente recommandation consiste à réaliser une autoévaluation ou un examen des effectifs en vue de s'assurer que le personnel possède les capacités et compétences spécialisées voulues pour mettre en œuvre efficacement le plan stratégique de pays.</p>					Mars 2023

N°	Recommandation	Type	Organe responsable	Autres entités concernées	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
2	<p>Le bureau de pays devrait examiner son plan relatif à la mobilisation de ressources, à l'établissement de partenariats et à la sensibilisation afin de trouver de nouvelles sources de financement et de davantage tirer parti de financements intérieurs. Il peut être amené à définir à cette fin de nouveaux mécanismes de financement avec l'aide du Siège.</p> <p>2.1 Positionner le PAM comme un acteur clé du développement (au-delà du domaine de l'humanitaire) et veiller à assurer la clarté et la cohérence des messages relatifs à ses avantages comparatifs et à ses propositions de valeur. À cette fin, il faudra communiquer sur les retombées des activités de renforcement des capacités menées en amont et promouvoir le passage de "la mise en œuvre" à "la création d'un environnement favorable", en s'efforçant de faire du PAM un catalyseur et le partenaire de choix pour les priorités de développement.</p> <p>2.2 Faciliter et éclairer le dialogue entre le Gouvernement et les institutions financières internationales en tirant parti des données, analyses et autres outils; organiser le dialogue; et s'il y a lieu, appuyer ensuite la mise en œuvre des projets publics financés par des institutions financières internationales.</p> <p>2.3 Collaborer avec des organisations à but lucratif et le Gouvernement pour étudier les possibilités d'établir des partenariats techniques avec le secteur privé concernant certains programmes, relatifs en particulier à la production d'aliments nutritifs. Le bureau de pays devrait aussi s'intéresser au réseau des entreprises du mouvement Renforcer la nutrition, en tant que plateforme essentielle de participation du secteur privé.</p>	Stratégique	Bureau de pays	Bureau régional et Siège	Élevé	<p>Décembre 2023</p> <p>Décembre 2023</p> <p>Décembre 2023</p> <p>Décembre 2023</p>

N°	Recommandation	Type	Organe responsable	Autres entités concernées	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
3	<p data-bbox="208 347 1097 496">Intensifier le partenariat stratégique et opérationnel du PAM avec les partenaires gouvernementaux et les organisations de la société civile.</p> <p data-bbox="208 496 1097 874">3.1 Il convient de mettre en place des interactions stratégiques régulières avec les partenaires gouvernementaux, aux niveaux national et provincial, afin d'échanger des idées et des informations sur les possibilités, les plans relevant du plan stratégique de pays, les lacunes, ainsi que les besoins et les attentes en matière de renforcement des capacités du pays. Ainsi, la communication sera effective et permanente. Le PAM devrait sélectionner les entités avec lesquelles dialoguer en fonction de leurs capacités et des activités à mener. Dans certains cas, surtout au niveau provincial, il pourra être nécessaire de dialoguer avec plusieurs partenaires gouvernementaux pour promouvoir une initiative isolée.</p> <p data-bbox="208 874 1097 1193">3.2 Le PAM devrait collaborer plus activement avec les organisations de la société civile afin de profiter de leur connaissance du terrain. Il ne s'agit pas seulement de collecter les données issues du suivi, mais aussi d'apprendre par le dialogue, ce qui pourrait aider le PAM à définir ses objectifs stratégiques et à mieux comprendre les réalités du terrain. Les domaines à privilégier sont la protection sociale, le recensement des groupes les plus vulnérables et les activités visant à transformer les relations entre les femmes et les hommes.</p>	Opérationnel	Bureau de pays	Bureau régional	Moyen	<p data-bbox="1924 347 2132 496">Décembre 2023</p> <p data-bbox="1924 496 2132 874">Décembre 2023</p> <p data-bbox="1924 874 2132 1193">Décembre 2023</p>

N°	Recommandation	Type	Organe responsable	Autres entités concernées	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
4	Le PAM devrait redoubler d'efforts pour promouvoir l'égalité femmes-hommes, la responsabilité à l'égard des populations touchées et la protection.	Opérationnel	Bureau de pays	Bureau régional	Moyen	Décembre 2023
	4.1 Le PAM devrait étudier les moyens d'encourager la transformation de la construction sociale déterminant les rôles spécifiques des femmes et des hommes, et la réduction des inégalités entre les femmes et les hommes. Le PAM ne doit pas se contenter de faire participer les femmes et les membres des minorités de genre à ses activités et il devrait dialoguer avec les partenaires spécialisés en matière d'égalité femmes-hommes afin de s'assurer que ses activités reposent sur les connaissances et les pratiques les plus à jour.					Décembre 2023
	4.2 Le PAM devrait poursuivre l'action qu'il mène pour améliorer la parité femmes-hommes dans ses effectifs, en tenant compte des obstacles structurels.					Décembre 2023
	4.3 Afin de favoriser l'utilisation effective des mécanismes de responsabilité à l'égard des populations touchées et de protection, le PAM devrait veiller à ce qu'ils soient compatibles avec les traditions culturelles et normes locales et pleinement compris par les partenaires coopérants.					Décembre 2023

Liste des sigles utilisés dans le présent document

3A	assistance alimentaire pour la création d'actifs
COVID-19	maladie à coronavirus 2019
ODD	objectif de développement durable
PSP	plan stratégique de pays