



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

Conseil d'administration
Deuxième session ordinaire
Rome, 13-16 novembre 2023

Distribution: générale	Point 6 de l'ordre du jour
Date: 25 septembre 2023	WFP/EB.A/2023/6-A/7
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 Malawi (2019-2023)

Résumé

L'évaluation du plan stratégique pour le Malawi (2019-2023) a été réalisée entre février et décembre 2022. L'équipe d'évaluation s'est intéressée à la mise en œuvre des activités entre janvier 2019 et juin 2022, mais a également pris en compte des données de 2018 de façon à examiner le processus d'élaboration du plan. Il s'agissait d'évaluer le positionnement stratégique du PAM, l'efficacité de sa contribution à la réalisation des effets directs stratégiques, son efficacité et les facteurs expliquant les résultats obtenus. Les évaluateurs se sont employés à produire des données factuelles et à tirer des enseignements de l'expérience pour guider l'élaboration du prochain plan stratégique de pays.

Conformément aux objectifs énoncés dans le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021, le plan stratégique de pays appelait à passer de la mise en œuvre directe à des activités de renforcement des capacités. Il visait à intégrer l'égalité femmes-hommes et l'avancement des femmes, la responsabilité à l'égard des populations touchées et la protection dans l'appui apporté aux initiatives nationales menées pour lutter contre la faim, améliorer la nutrition, réduire la vulnérabilité face à l'insécurité alimentaire et à la malnutrition et renforcer la résilience face aux chocs récurrents.

Le plan stratégique de pays concordait pleinement avec les priorités établies dans les stratégies et les plans de développement du Gouvernement malawien, les plans de développement des districts et les plans d'intervention d'urgence et d'action humanitaire. Dans un souci de cohérence interne, une approche intégrée visant à relier les interventions de relèvement, de renforcement

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

Coordonnatrices responsables:

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

Mme V. Knips
Fonctionnaire chargée de l'évaluation
courriel: vivien.knips@wfp.org

de la résilience et d'amélioration de la nutrition a été suivie. Les stratégies de ciblage ont été axées sur les personnes les plus vulnérables, même si les déficits de financement ont réduit la portée et l'ampleur de la couverture.

Malgré un contexte financier et opérationnel difficile, le PAM a obtenu de bons résultats au titre de chacun des effets directs stratégiques. Les progrès accomplis sont toutefois inégaux d'un effet direct à l'autre et entre les composantes d'un même effet direct, ce qui s'explique en partie par les ressources financières disponibles. L'approche intégrée adoptée dans le cadre des programmes a contribué à réduire la vulnérabilité au sein des communautés ciblées.

Pour passer à un rôle de catalyseur comme il l'avait envisagé initialement, le PAM s'est heurté à des difficultés en raison de la détérioration de la sécurité alimentaire et des moyens limités dont il disposait pour mesurer et suivre les progrès réalisés et garantir la pérennité des résultats obtenus en matière de renforcement des capacités du pays. Compte tenu de la répétition des chocs et de l'aggravation de l'insécurité alimentaire, il conservera probablement des moyens importants pour mettre en œuvre directement les opérations.

La prise en compte de la problématique femmes-hommes, les initiatives visant à favoriser l'adaptation écologique et climatique ainsi que les activités axées sur la responsabilité à l'égard des populations touchées ont permis d'améliorer les résultats obtenus dans le cadre du plan stratégique de pays; les approches de nature à faire évoluer les relations femmes-hommes n'ont toutefois pas été intégrées de manière systématique dans les programmes.

Les contributions des donateurs ont diminué alors que les besoins du Malawi ont augmenté au cours de la période 2020-2022. Pour atténuer les effets de la baisse des financements, le PAM a intensifié ses efforts de mobilisation de ressources, prêté une attention accrue aux économies possibles et amélioré le ciblage.

L'équipe d'évaluation a formulé cinq recommandations: continuer à renforcer l'intégration des programmes; développer la stratégie de retrait progressif, consistant notamment à passer à un rôle de catalyseur; préciser la position stratégique et l'orientation des programmes du PAM; renforcer les partenariats et la collaboration; améliorer la démarche suivie par le PAM pour lutter contre les inégalités entre les femmes et les hommes.

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour le Malawi (2019-2023)" (WFP/EB.2/2023/6-A/7) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.2/2023/6-A/7/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. L'évaluation du plan stratégique pour le Malawi (2019-2023) a été réalisée entre février et décembre 2022. L'équipe d'évaluation s'est employée à produire des données factuelles et à tirer des enseignements de l'expérience pour guider l'élaboration du prochain plan stratégique de pays (PSP).
2. Les évaluateurs se sont intéressés à la mise en œuvre du PSP entre janvier 2019 et juin 2022, et ont également pris en compte des données de 2018 de façon à examiner le processus d'élaboration du PSP, en particulier sa conception, son orientation et les changements apportés par rapport au PSP précédent. Il s'agissait d'évaluer le positionnement stratégique du PAM, l'efficacité de sa contribution à la réalisation des effets directs stratégiques, son efficience et les facteurs expliquant les résultats obtenus.
3. L'évaluation a été conduite par une équipe externe indépendante, qui a employé des méthodes mixtes et s'est appuyée sur des données de suivi, des examens de la documentation et des observations sur le terrain. L'équipe a mené plus de 230 entretiens et discussions de groupe avec des bénéficiaires dans différents contextes.
4. L'évaluation a été conçue de manière à tenir compte des aspects liés à l'égalité femmes-hommes et aux droits humains. Les normes déontologiques en vigueur ont été appliquées pour préserver la dignité des participants et protéger la confidentialité des informations communiquées. Les résultats de l'évaluation préliminaire ont été discutés lors de deux ateliers réunissant des parties prenantes internes et externes, qui se sont tenus à Lilongwe en novembre 2022.
5. L'équipe d'évaluation n'a pas rencontré d'obstacles majeurs malgré certaines incohérences dans les données et l'utilité limitée des objectifs définis dans le plan fondé sur les besoins en raison d'un excès d'optimisme quant aux financements attendus, qui ont fait qu'il lui a été difficile d'évaluer le degré de réalisation des objectifs fixés. L'évaluation s'adresse au Bureau du PAM au Malawi, au Bureau régional pour l'Afrique australe, aux divisions techniques au Siège, au Bureau de l'évaluation du PAM, aux bénéficiaires du PAM, au Gouvernement malawien et aux partenaires et donateurs du PAM.

Contexte

6. Le Malawi est un pays sans littoral situé dans le sud-est de l'Afrique. Sa population était estimée à 19,1 millions d'habitants en 2020 (50,7 pour cent de femmes et 50,3 pour cent d'hommes) et 43 pour cent de la population est âgée de moins de 15 ans¹. La plupart des Malawiens (84,4 pour cent) vivent dans des zones rurales² et plus de la moitié de la population (51,5 pour cent) vit en dessous du seuil national de pauvreté³. L'espérance de vie à la naissance est de 60 ans pour les hommes et de 68 ans pour les femmes⁴. Le tableau 1 donne un aperçu de certains indicateurs socioéconomiques qui rendent compte de la situation au Malawi au cours de la période couverte par l'évaluation.

¹ Banque mondiale. Indicateurs du développement dans le monde 2020. [Population, total – Malawi](#). Les statistiques rendent compte de la situation au cours de la période couverte par l'évaluation.

² Gouvernement malawien, Office national de la statistique. 2020. [The Fifth Integrated Household Survey 2020 Report](#).

³ Gouvernement malawien, Office national de la statistique. 2020. [Malawi in Figures, 2020 Edition](#).

⁴ Banque mondiale. 2020. [Espérance de vie à la naissance, hommes \(années\) – Malawi](#), et [Espérance de vie à la naissance, femmes \(années\) – Malawi](#).

TABLEAU 1: INDICATEURS SOCIOÉCONOMIQUES			
	Indicateur	Valeur	Année
	Score et rang occupé selon l'indice de développement humain (1)	174 ^e sur 189 0,483	2019
	Score et rang occupé selon l'indice d'inégalité de genre (1)	142 ^e sur 162 0,565	2019
	Rapport poids/âge (émaciation – modérée ou sévère), (enfants âgés de 0 à 59 mois) (en pourcentage) (3)	3,7	2020
	Rapport taille/âge (retard de croissance – modéré ou sévère), (enfants âgés de 0 à 59 mois) (en pourcentage) (3)	33,7	2020
	Taux d'alphabétisation des adultes (personnes âgées de 15 ans et plus) (en pourcentage) (2)	62	2015

Sources: (1) Programme des Nations Unies pour le développement. 2020. *Rapport sur le développement humain 2020: La prochaine frontière — le développement humain et l'Anthropocène*; (2) Banque mondiale. 2015. *Indicateurs du développement dans le monde*; (3) Gouvernement malawien, Office national de la statistique. 2020. *The Fifth Integrated Household Survey 2020 Report*.

7. En 2020, le secteur agricole représentait 22,8 pour cent du produit intérieur brut et occupait 84,7 pour cent des ménages. Selon l'Indice de la faim dans le monde 2021, le Malawi se classe au 81^e rang sur 116 pays, ce qui le place dans la catégorie des pays où la faim est jugée "grave". Le niveau de sécurité alimentaire d'une grande partie de la population est très faible, et des écarts importants ont été observés entre les zones rurales et les zones urbaines (67,2 pour cent contre 40,7 pour cent) et entre les femmes et les hommes (72,2 pour cent contre 58,7 pour cent)⁵.
8. Le Malawi se classe au 142^e rang sur 162 pays selon l'Indice d'inégalité de genre de 2019⁶, ce qui dénote des niveaux élevés d'inégalité entre les femmes et les hommes en matière de santé reproductive, de pouvoir d'action et d'activité économique. Les violences sexuelles et sexistes sont très répandues, 34 pour cent des femmes âgées de 15 à 49 ans ayant subi des violences physiques et 20 pour cent des violences sexuelles avant l'âge de 15 ans⁷.
9. Le Malawi est très vulnérable face aux effets des changements climatiques. Le pays a dû faire face à plusieurs phénomènes météorologiques extrêmes ces dernières années: les inondations et les sécheresses provoquées par El Niño en 2015 et 2016, le cyclone Idai en 2019 et la tempête tropicale Ana en 2022 (voir la figure 1).

⁵ Gouvernement malawien, Office national de la statistique. 2020. *The Fifth Integrated Household Survey 2020 Report*.

⁶ Programme des Nations Unies pour le développement. 2020. *Rapport sur le développement humain 2020: La prochaine frontière — le développement humain et l'Anthropocène*.

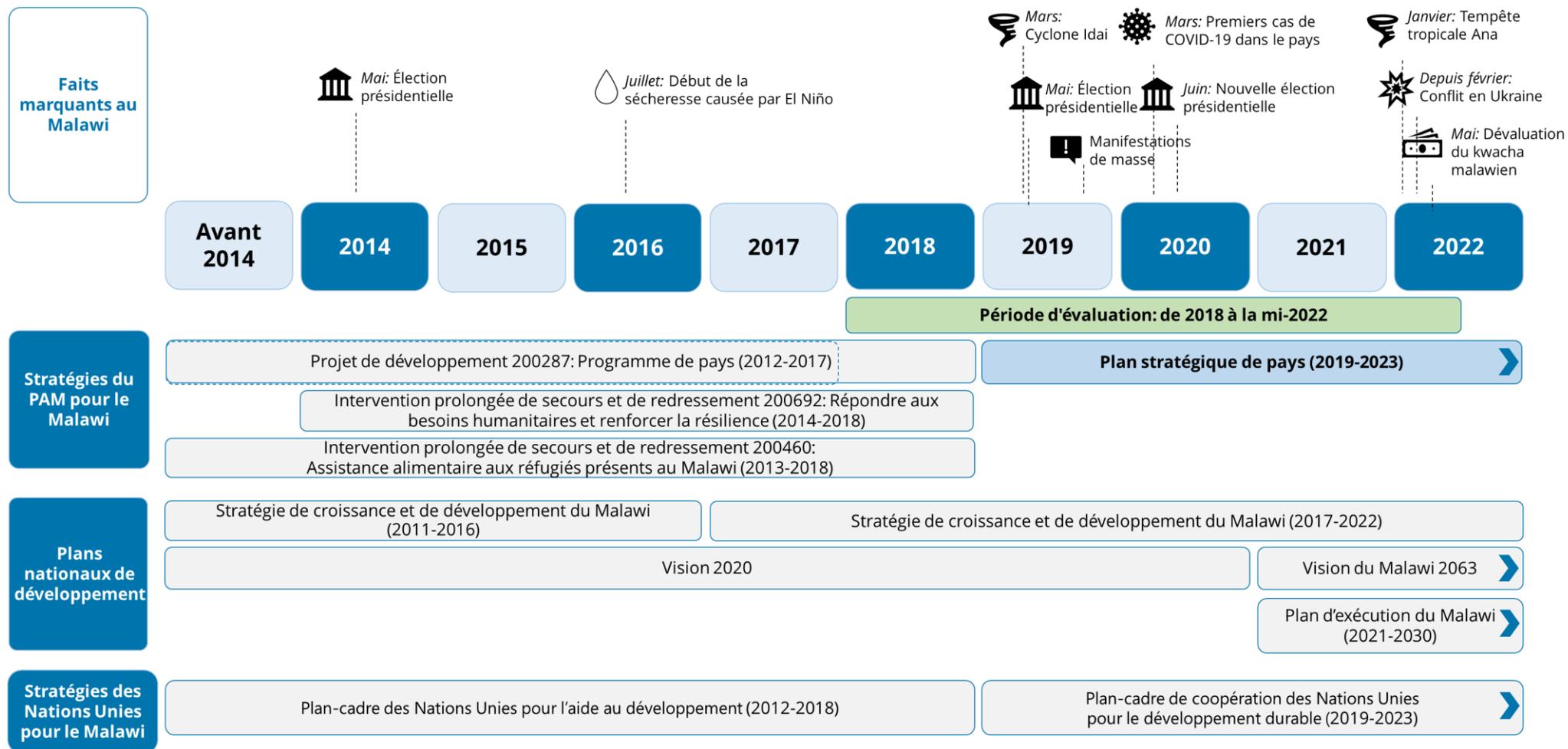
⁷ Gouvernement malawien, Office national de la statistique. 2017. *Malawi Demographic and Health Survey 2015–16*.

10. En septembre 2022, le Malawi comptait 56 486 réfugiés et demandeurs d'asile enregistrés⁸. En avril 2021, le Gouvernement a ordonné aux réfugiés qui étaient partis s'installer dans d'autres régions du pays de retourner dans le camp de Dzaleka, le seul camp de réfugiés du Malawi. La surpopulation et la transmission rapide de maladies contagieuses, en particulier pendant la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19), ont rendu difficile la vie dans le camp⁹.

⁸ Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés. [Portail de données opérationnelles: Situation des réfugiés – Malawi](#) (en anglais uniquement).

⁹ Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés. 2021. [Fiche d'information sur le Malawi 2021](#) (en anglais uniquement).

Figure 1: Aperçu du contexte national et des opérations du PAM au Malawi

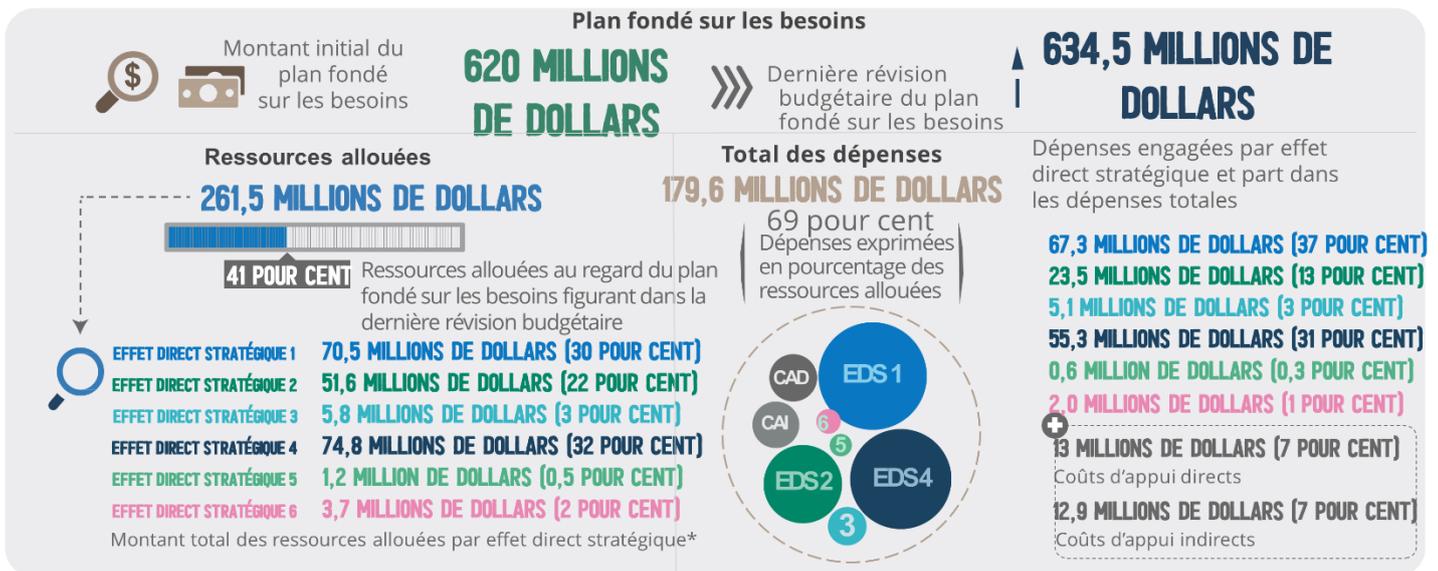
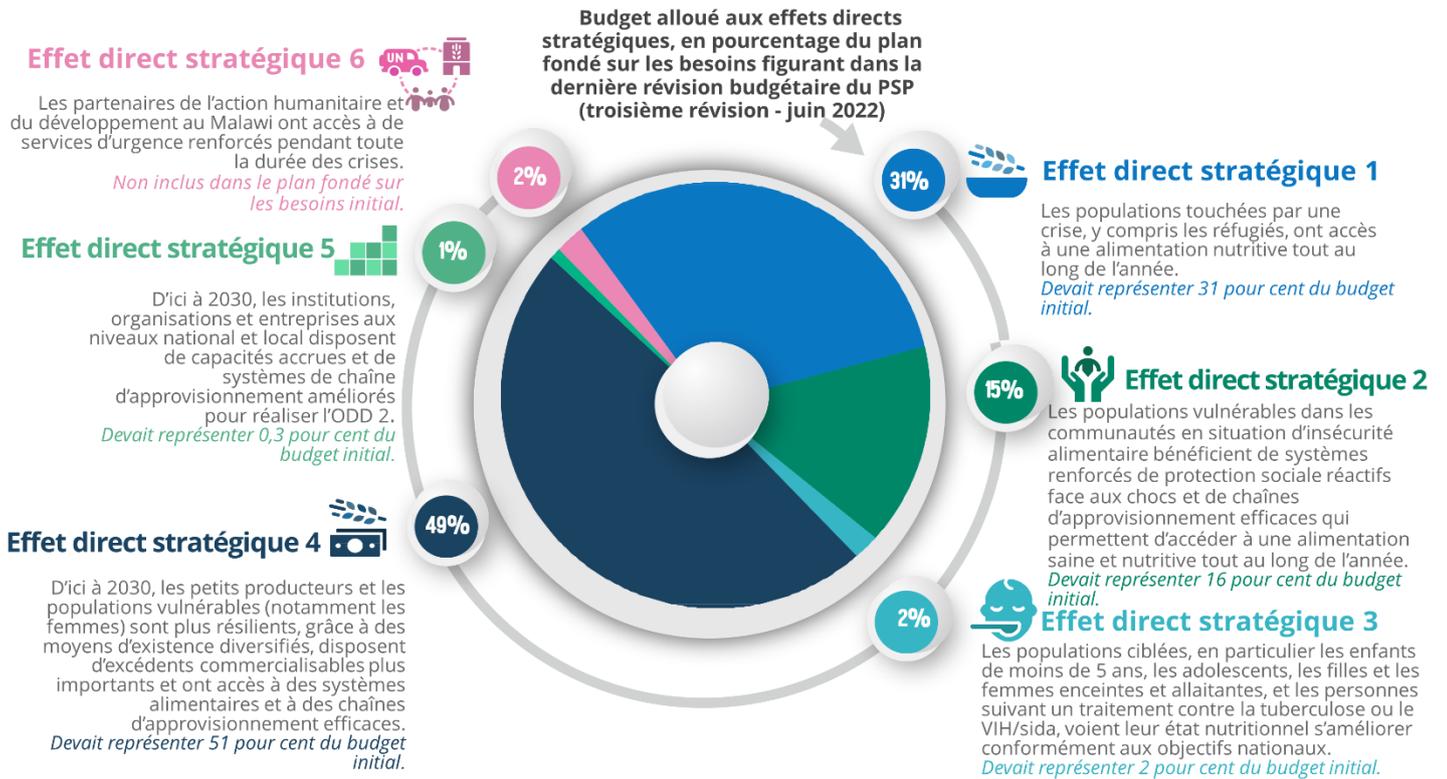


Plan stratégique de pays

11. Conformément aux objectifs énoncés dans le plan stratégique du PAM pour 2017-2021, le PSP pour le Malawi (2019-2023) appelait à passer de la mise en œuvre directe à des activités de renforcement des capacités. Il visait à intégrer l'égalité femmes-hommes et l'avancement des femmes, la responsabilité à l'égard des populations touchées et la protection dans l'appui apporté aux initiatives nationales menées pour lutter contre la faim, améliorer la nutrition, réduire la vulnérabilité face à l'insécurité alimentaire et à la malnutrition et renforcer la résilience face aux chocs récurrents. Le PSP comportait cinq effets directs stratégiques et six activités devant contribuer à leur concrétisation.
12. Le plan fondé sur les besoins initial établi pour le PSP prévoyait un budget de 620 millions de dollars É.-U. pour venir en aide à 4,85 millions de personnes sur cinq ans. Le budget a été porté à 634,5 millions de dollars pour la période allant de mai 2019 à juin 2022 au terme de trois révisions budgétaires: la première révision, effectuée en mai 2019 (1,3 million de dollars), a consisté à ajouter l'effet direct stratégique 6 qui visait à fournir des services d'urgence aux partenaires de l'action humanitaire et du développement à la suite du passage du cyclone Idai; la deuxième, réalisée en avril 2021 (8,7 millions de dollars), visait à élargir les activités prévues au titre de cet effet direct pour aider les partenaires à faire face à la pandémie de COVID-19 et à se préparer à d'éventuelles situations d'urgence futures; la troisième, adoptée en juin 2022 (4,7 millions de dollars), prévoyait de mener une nouvelle activité relative au renforcement des systèmes de santé au titre de l'effet direct stratégique 5. Le nombre de bénéficiaires ciblés est resté le même tout au long de la période considérée.
13. La mise en œuvre a débuté en janvier 2019. En octobre 2022, le plan fondé sur les besoins avait été financé à hauteur de 41,2 pour cent (261,5 millions de dollars) (voir la figure 2). La dotation en ressources au regard de ce plan a été relativement faible, les effets directs stratégiques 1, 4 et 6 étant financés à moins de 50 pour cent et les effets directs stratégiques 2 et 3, à moins de 60 pour cent¹⁰. L'activité 6, financée à hauteur de 80 pour cent, fait figure d'exception. Cette activité, qui relève de l'effet direct stratégique 5, portait sur le renforcement des capacités et les partenariats et sur la prestation de services de logistique et d'achat à l'intention des organismes intervenant dans les domaines de la sécurité alimentaire, de la nutrition, de la sécurité sanitaire des aliments, de la gestion des risques de catastrophe et des interventions d'urgence. Ce sont les États-Unis d'Amérique qui ont été le plus grand donateur, suivis de la République de Corée et de l'Allemagne.

¹⁰ Les objectifs fixés dans le plan fondé sur les besoins ont été surestimés, car ils reposaient sur des prévisions de financement très optimistes qui ne se sont pas concrétisées.

Figure 2: Plan stratégique pour le Malawi (2019-2023) – effets directs stratégiques, budget, financement et dépenses (2019-2021)



* La somme des pourcentages de ressources allouées par effet direct stratégique n'est pas égale à 100 pour cent, car des ressources ont aussi été allouées au financement des coûts d'appui directs et des coûts d'appui indirects.

Sigles: CAD = coûts d'appui directs; CAI = coûts d'appui indirects; ODD = objectifs de développement durable; EDS = effet direct stratégique.

Sources: Troisième révision du budget du PSP (plan fondé sur les besoins); rapport annuel pour le Malawi 2021 (ressources allouées et dépenses par effet direct stratégique); FACTory, rapport sur l'état des ressources, consulté le 21 octobre 2022.

Constatations issues de l'évaluation

Dans quelle mesure le plan stratégique de pays est-il fondé sur des données factuelles et articulé autour d'axes stratégiques pour répondre aux besoins des personnes les plus vulnérables?

Données factuelles et ciblage

14. Le PAM a élaboré le PSP et les interventions sur la base de l'examen stratégique Faim zéro et malnutrition (2018-2019) et d'analyses approfondies de la vulnérabilité et de la sécurité alimentaire, mais il lui a manqué des analyses qui lui auraient permis d'étayer une démarche de nature à faire évoluer les relations entre les femmes et les hommes ou une démarche plus systématique et plus volontaire en matière de renforcement des capacités. Les stratégies de ciblage mentionnées dans le PSP donnaient la priorité aux populations les plus vulnérables recensées pour chaque objectif stratégique. Elles étaient établies à partir de critères définis en accord avec le Gouvernement et s'inspiraient d'approches institutionnelles telles que l'approche à trois niveaux¹¹ pour la conception d'interventions de renforcement de la résilience.

Harmonisation avec les priorités nationales

15. Le PSP était bien harmonisé avec les priorités établies dans les stratégies nationales de développement, les plans nationaux d'intervention d'urgence et d'intervention humanitaire et les plans de développement des districts. Dans le district de Zomba, par exemple, l'objectif stratégique 2 était particulièrement important au vu des priorités énoncées dans le plan de développement de ce district pour les programmes d'alimentation scolaire et d'aide sociale.

Cohérence externe

16. Le PSP a été conçu pour contribuer au Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable et harmonisé avec les priorités des autres entités des Nations Unies et des partenaires du développement. Le PAM a tiré parti de son rôle au sein de modules d'action groupée et de groupes de travail multipartites nationaux clés, et ses partenariats avec d'autres entités des Nations Unies ont contribué à accroître la cohérence entre les parties prenantes.
17. Il ressort de l'évaluation que les atouts particuliers du PAM au Malawi sont sa présence sur le terrain, le grand respect et la crédibilité dont il jouit en tant qu'interlocuteur, sa capacité d'intervention dans les crises humanitaires, ses compétences en matière de production de données factuelles et ses activités de protection sociale réactives face à des chocs. Les programmes menés conjointement avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et le Fonds international de développement agricole au titre du PSP ont bénéficié du savoir-faire spécifique du PAM dans ces domaines, mais les partenariats n'ont pas toujours débouché sur des approches coordonnées en raison d'incohérences entre les objectifs, les stratégies et les modèles de mise en œuvre et de suivi adoptés par les différentes entités concernées. En outre, l'équipe d'évaluation a constaté qu'il était possible de renforcer la collaboration pour soutenir les petits exploitants agricoles, développer les potagers scolaires et appuyer les activités de sensibilisation aux systèmes alimentaires durables.

¹¹ L'approche en trois volets comprend une analyse intégrée du contexte, une programmation saisonnière fondée sur les moyens d'existence et une planification communautaire participative.

Cohérence interne

18. Au départ, le PSP ne reposait pas explicitement sur une théorie du changement, mais il traduisait toutefois la cohérence voulue par le PAM, grâce à une programmation intégrée qui reliait les interventions de relèvement, de renforcement de la résilience et de nutrition au titre de la réorientation stratégique souhaitée permettant de passer de la mise en œuvre directe aux activités d'assistance technique et de renforcement des capacités. Le PSP a également établi des liens entre les différents effets directs stratégiques.
19. Une théorie explicite du changement formulée au cours de la première année de mise en œuvre du PSP a permis de préciser les liens existant entre les effets directs stratégiques et de définir des chaînes d'impact claires. Elle a permis d'énoncer explicitement la réorientation stratégique comme dans le cas, par exemple, de l'abandon progressif de la mise en œuvre directe au profit de l'assistance technique dans les domaines de l'approvisionnement et de la logistique. La démarche du PAM en matière de renforcement des capacités ne s'inscrit cependant toujours pas dans une stratégie bien définie. La théorie du changement a été utilisée pour éclairer les choix relatifs à la programmation, tels que la priorité accordée à l'alimentation scolaire utilisant la production locale dans les zones géographiques où des activités d'appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants et de création d'actifs étaient mises en œuvre.

Positionnement stratégique

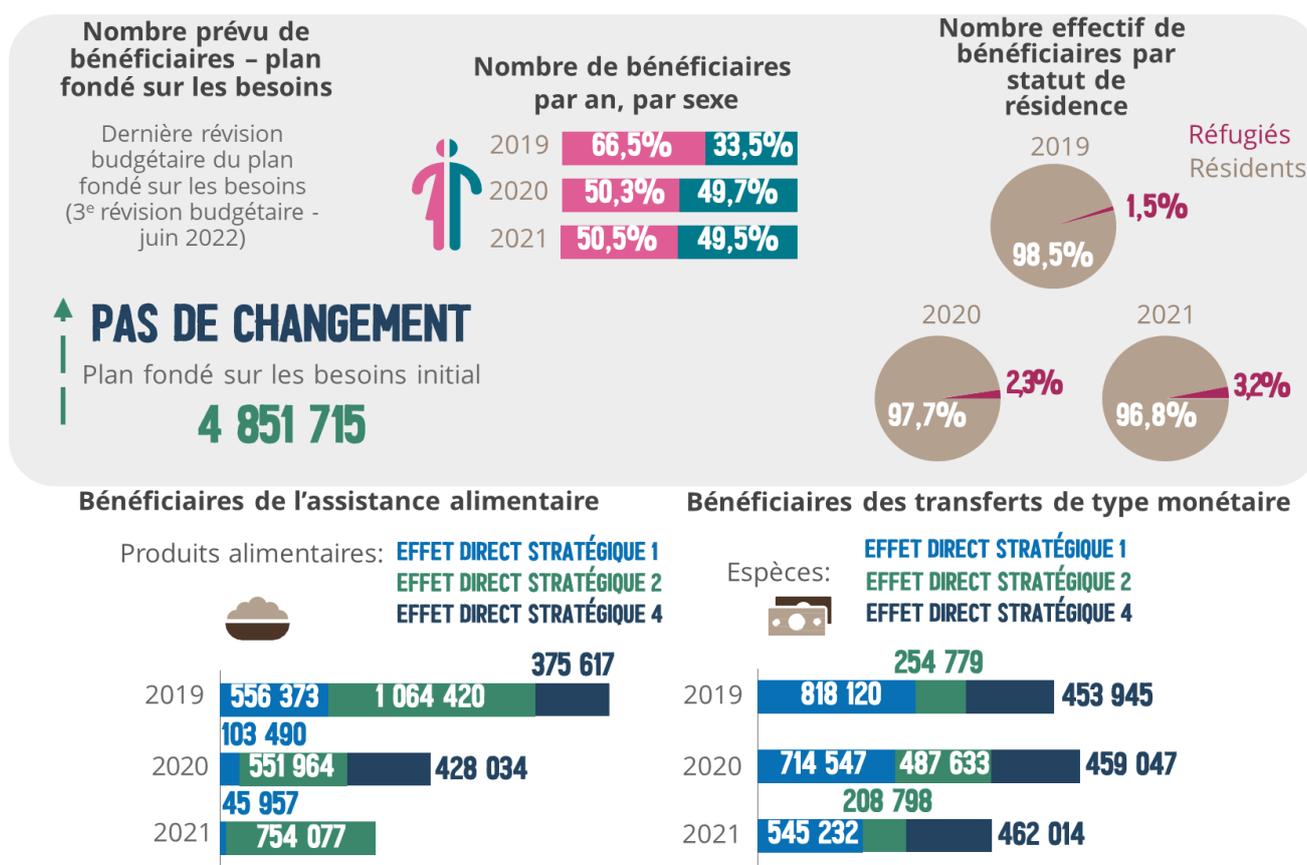
20. Des ajustements importants ont dû être apportés au PSP en raison des crises sans précédent provoquées par la pandémie de COVID-19 et les graves inondations dues au cyclone Idai en 2019 et à la tempête tropicale Ana et au cyclone Gombe en 2022. L'action du PAM est restée pertinente tout au long de la période couverte par le PSP. Le PAM a été en mesure de s'adapter aux nouveaux besoins et de saisir les nouvelles possibilités offertes, en ajoutant, par exemple, en juin 2022 une activité visant à renforcer les systèmes d'approvisionnement dans le domaine de la santé pour améliorer la préparation aux pandémies, à la lumière de l'expérience acquise lors de la pandémie de COVID-19. Les parties prenantes ont grandement apprécié la capacité d'adaptation et la capacité opérationnelle du PAM dans les situations d'urgence, ainsi que ses activités de collecte de données factuelles destinées à la communauté humanitaire pour éclairer l'élaboration des programmes d'urgence. Ces aspects ont été considérés comme des composantes essentielles de la compétence particulière du PAM, et ont contribué à son positionnement stratégique au Malawi.

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

Contribution aux effets directs stratégiques

21. Les paragraphes ci-après donnent un aperçu des principaux résultats obtenus au titre de chaque effet direct stratégique, et la figure 3 présente une vue d'ensemble des bénéficiaires de l'assistance fournie.

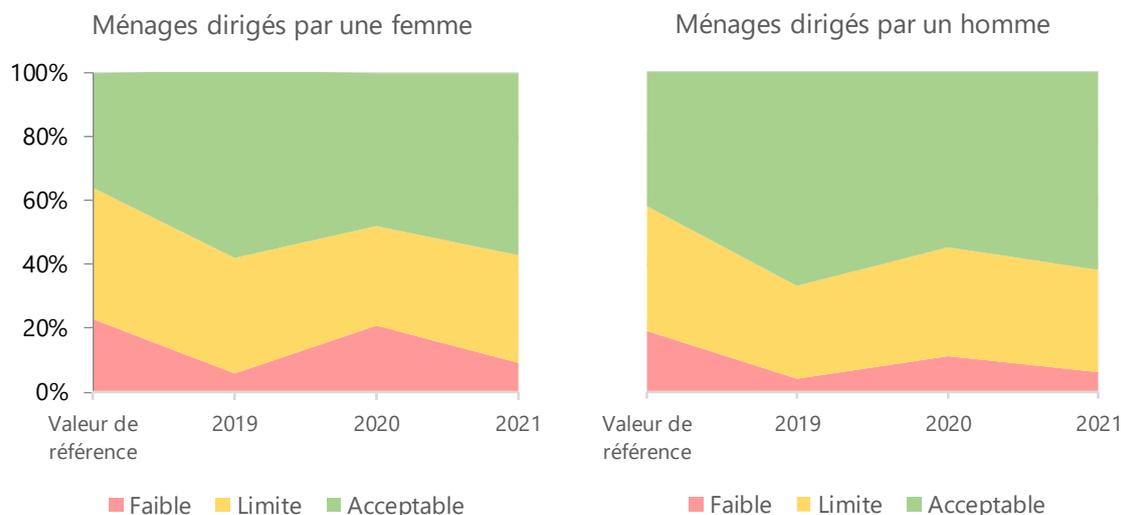
Figure 3: Malawi – Vue d'ensemble des bénéficiaires (2019-2021)



Sources: Rapports pour le Malawi 2019, 2020 et 2021; outil des bureaux de pays pour une gestion efficace, rapport CM-R020, consulté le 5 mai 2022.

22. Au titre de l'effet direct stratégique 1, le PAM a fourni une assistance en nature ou des transferts de type monétaire aux personnes les plus exposées à l'insécurité alimentaire pendant les périodes de soudure annuelles, dans les situations d'urgence soudaine et au cours de la pandémie de COVID-19. Parmi les activités menées dans le cadre de cet effet direct stratégique figure également l'aide apportée par le PAM aux réfugiés du camp de Dzaleka à l'aide de transferts directs et d'interventions axées sur les moyens d'existence.
23. L'équipe d'évaluation a constaté que le PAM était intervenu rapidement et efficacement pendant les périodes de soudure, à la suite des inondations et durant la pandémie de COVID-19. Les interventions menées pendant les périodes de soudure en 2019 et 2021 ayant été relativement bien dotées en ressources, des améliorations de la consommation alimentaire et une diminution du recours à des stratégies de survie préjudiciables par les bénéficiaires ont été observées au cours de ces deux années (voir la figure 4); toutefois, les transferts reçus n'ont pas permis aux bénéficiaires de faire face aux dépenses de base nécessaires à la survie.

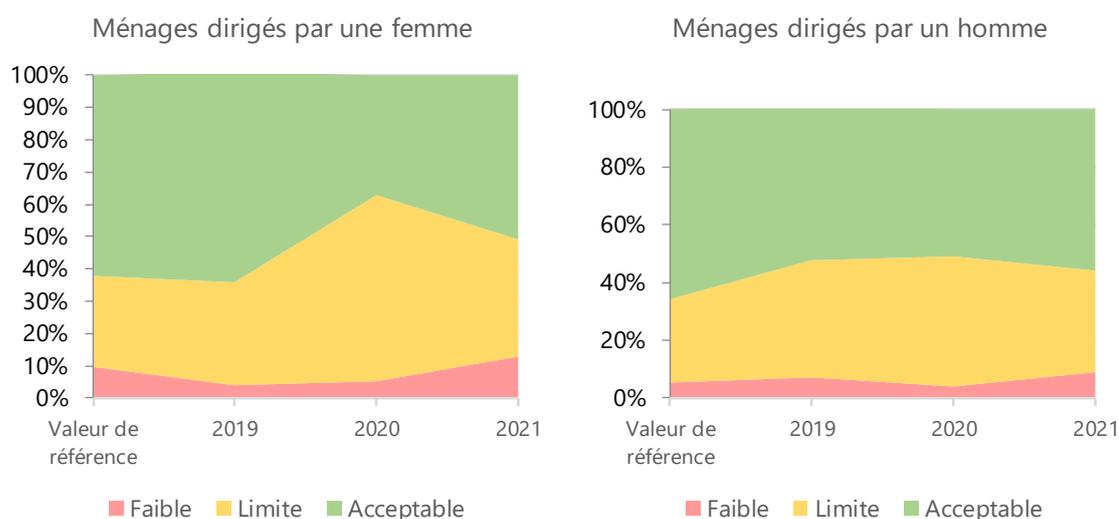
Figure 4: Évolution du score de consommation alimentaire des bénéficiaires de l'assistance fournie par le PAM pendant les périodes de soudure (2018-2021)



Source: Rapports annuels pour le Malawi 2019, 2020 et 2021.

24. L'assistance apportée par le PAM aux réfugiés a été constamment sous-financée au cours de la période 2019-2022. Malgré des ajustements tels que la redéfinition du ciblage sur la base d'évaluations de la vulnérabilité et le passage à l'assistance monétaire, la réduction des transferts a entraîné une détérioration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle, qui s'est traduite, par exemple, par une augmentation de la proportion de ménages ayant un score de consommation alimentaire faible ou limite. Les ménages dirigés par une femme ont été touchés de manière disproportionnée (voir la figure 5). Au moment de l'évaluation, un projet en faveur des moyens d'existence mis en place en 2020 pour accroître l'autosuffisance des réfugiés et favoriser la cohésion entre ces derniers et les communautés d'accueil n'avait pas encore permis aux réfugiés participants de générer des revenus suffisants pour combler leurs déficits de consommation.

Figure 5: Évolution de la proportion de ménages de réfugiés ayant un score de consommation alimentaire faible, limite ou acceptable (2018-2021)



Source: Rapports annuels pour le Malawi, 2019, 2020 et 2021.

25. L'effet direct stratégique 2 comportait la fourniture de repas scolaires et un appui au renforcement des capacités pour faire en sorte que le système national de protection sociale du Malawi soit plus réactif face aux chocs et qu'il tienne davantage compte de la faim et de la nutrition.
26. Au Malawi, le PAM est considéré comme un acteur essentiel de l'appui apporté aux composantes du système national de protection sociale qui sont réactives face aux chocs, en raison de ses compétences en matière d'assistance humanitaire et de ciblage. Au cours de la période de mise en œuvre du PSP, il a aidé le Gouvernement à renforcer ses capacités techniques dans les domaines du ciblage et de l'évaluation de la vulnérabilité et à contrôler les "foyers" qui, d'après les autorités, nécessitaient un appui supplémentaire pendant la pandémie de COVID-19. Dans le cadre de l'intervention menée pendant la période de soudure 2020-2021, le PAM a également aidé le programme gouvernemental de transferts monétaires à vocation sociale à fournir, à titre expérimental, des compléments en espèces aux ménages exposés à l'insécurité alimentaire.
27. Le PAM comptait parmi les acteurs clés de l'appui à la fourniture de repas scolaires au Malawi, qui consistait principalement à promouvoir le modèle d'alimentation scolaire utilisant la production de petits exploitants locaux achetée directement par les écoles. En fournissant des rations à emporter lors des fermetures d'écoles liées à la COVID-19, le PAM a complété le système de protection sociale du Malawi et éclairé le Gouvernement sur la marche à suivre lors de la mise en œuvre d'initiatives futures. L'augmentation des taux de scolarisation et d'assiduité, la diminution des taux d'abandon scolaire et la sensibilisation accrue à la nutrition constituent des avancées notables, qui ont notamment été observées chez les bénéficiaires du modèle d'alimentation scolaire utilisant la production locale. Ce modèle a également contribué à renforcer la résilience en établissant des liens entre les coopératives agricoles et le système d'approvisionnement alimentaire des écoles.
28. Au titre de l'effet direct stratégique 3, le PAM entendait améliorer l'état nutritionnel des populations ciblées, notamment les enfants de moins de 5 ans, les filles et les femmes enceintes ou allaitantes, ainsi que les personnes suivant un traitement contre la tuberculose ou le VIH/sida.
29. La réorientation du PSP consistant à passer du traitement à la prévention de la malnutrition a amené le PAM à faire évoluer ses partenariats et à modifier sa façon de travailler avec le Gouvernement (en particulier les administrations des districts); cela s'est également traduit par une intégration accrue des interventions liées à la malnutrition et des programmes axés sur la résilience. À cet égard, l'un des éléments clés a été la conduite d'activités de communication visant à faire évoluer la société et les comportements dans l'ensemble des programmes du PAM afin d'améliorer les pratiques nutritionnelles, y compris dans les programmes à dimension nutritionnelle. Les changements de comportement qui en ont résulté ont contribué à améliorer la santé et la nutrition chez les femmes et les enfants de moins de 5 ans. La proportion d'enfants âgés de 6 à 23 mois recevant l'apport alimentaire minimum acceptable reste toutefois très faible, bien qu'elle ait augmenté entre 2019 et 2021.
30. Compte tenu des données récentes sur l'insécurité alimentaire chronique et de la gravité de la période de soudure 2022-2023 à laquelle on s'attendait au moment de la rédaction du présent rapport, il convient de surveiller l'évolution de l'incidence de la malnutrition aiguë modérée, car si elle augmente, il pourrait de nouveau être nécessaire de mener des activités de traitement de la malnutrition aiguë modérée.

31. Au titre de l'effet direct stratégique 4, le PAM souhaitait faire en sorte que les petits producteurs et les populations vulnérables du Malawi (en particulier les femmes) soient plus résilients face aux chocs cycliques à la faveur de la diversification des moyens d'existence, de l'augmentation des excédents commercialisables et de l'accès à des systèmes alimentaires fonctionnant correctement et à des chaînes d'approvisionnement efficaces.
32. Malgré l'insuffisance des ressources qui leur ont été allouées, les programmes intégrés axés sur la résilience mis en œuvre ont permis d'améliorer la consommation alimentaire, de diversifier les moyens d'existence et de renforcer la capacité des communautés à faire face aux chocs climatiques. Les activités de création d'actifs telles que l'aménagement de jardins potagers, la conservation des sols et de l'eau, la création d'espaces boisés, la plantation d'arbres et le développement d'équipements liés à l'irrigation, à l'eau, à l'assainissement et à la santé ont permis de freiner la dégradation de l'environnement, tout en favorisant l'accès des ménages aux groupements villageois d'épargne et de crédit et en contribuant à renforcer la capacité à faire face aux dépenses alimentaires et non alimentaires. La capacité économique des ménages à satisfaire leurs besoins essentiels est cependant restée faible. Bien que le PAM ait mis des coopératives agricoles en relation avec des écoles dans le cadre du programme d'alimentation scolaire utilisant la production locale, peu d'éléments indiquent qu'il a permis aux petits exploitants d'accéder à d'autres marchés ou qu'il a contribué à renforcer les mécanismes de survie au moyen de l'assurance des récoltes.
33. L'effet direct stratégique 5 était en phase avec l'approche du PAM visant à accroître les investissements dans le renforcement des capacités en amont. Il était axé sur trois domaines d'activité: l'analyse de la vulnérabilité et la production de données factuelles, la gestion de la chaîne d'approvisionnement, et le développement des systèmes alimentaires.
34. Le PAM a contribué à renforcer les capacités du Malawi en matière d'évaluation de la vulnérabilité, de protection sociale réactive face aux chocs et de gestion du registre universel des bénéficiaires établi à l'échelle nationale. Au titre de l'effet direct stratégique 5, il a également contribué à l'élaboration d'un plan d'action national de préparation logistique ainsi qu'au renforcement des capacités nationales de suivi des produits alimentaires. Malgré l'impulsion donnée lors du Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires de 2021, peu de progrès ont été réalisés concernant l'appui aux systèmes alimentaires, en partie en raison des perturbations liées à la COVID-19 et de la mise en place tardive d'une unité spécialisée dans les systèmes alimentaires au sein du bureau de pays.
35. Pour que l'effet direct stratégique 6 se concrétise, le PAM devait fournir un appui par l'intermédiaire du module de la logistique en vue d'améliorer la coordination de la logistique d'urgence et la gestion de la chaîne d'approvisionnement, ainsi que des services à la demande afin d'apporter une assistance d'urgence efficace.
36. Les services de logistique d'urgence et les services liés à la chaîne d'approvisionnement fournis par le PAM, tels que le transport aérien, les systèmes d'alerte rapide, l'appui au système de santé et le regroupement de matériel humanitaire pendant la pandémie de COVID-19, ont été très appréciés par les partenaires et jugés efficaces. Le PAM a été un catalyseur essentiel des interventions du Gouvernement et de la communauté humanitaire lors des crises sans précédent qui ont marqué la période 2019-2022, et a fortement contribué à la capacité du Gouvernement à intervenir pendant les situations d'urgence au cours de cette période.

Contribution aux objectifs transversaux

37. **Égalité femmes-hommes.** Le PAM s'est appuyé sur son expérience et sur le plan d'action pour l'égalité femmes-hommes (2017-2020) établi par son bureau au Malawi, et a veillé à ce que les activités tiennent compte de la problématique femmes-hommes et incluent les femmes en tant que bénéficiaires et participantes. Cette problématique a été davantage prise en compte dans les initiatives axées sur la résilience et la nutrition, le PAM ayant réussi à promouvoir la participation des femmes aux travaux des comités communautaires et à la prise de décisions au sein des ménages. Toutefois, la plupart des programmes ont porté principalement sur les besoins immédiats des femmes en matière de sécurité alimentaire et de nutrition, au lieu d'intégrer une approche de nature à faire évoluer les relations entre les femmes et les hommes, qui s'attaque aux causes profondes des inégalités entre les sexes. La prise en compte de la problématique femmes-hommes a été limitée par l'absence d'un budget spécifique, l'insuffisance des partenariats stratégiques sur la question et le manque d'analyses adaptées au contexte susceptibles d'éclairer les interventions.
38. **Protection et responsabilité à l'égard des populations touchées.** Les bénéficiaires ont pu accéder en toute sécurité à l'assistance et aux services, et la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles faisait partie intégrante des accords conclus avec les partenaires coopérants. Le PAM a accordé une attention croissante à la violence sexiste, recensé les personnes nécessitant une protection et pris des mesures pour résoudre les problèmes signalés par les populations touchées. Au cours de la période couverte par le PSP, il a développé le mécanisme de réclamation, de remontée de l'information et de recours en place depuis 2017 pour couvrir toutes les activités des programmes, mais, malgré les efforts qu'il a déployés pour améliorer la communication, peu de réfugiés du camp de Dzaleka connaissaient cet outil.
39. **Principes humanitaires.** L'utilisation systématique des données factuelles sur les besoins et les vulnérabilités lors du ciblage a permis au PAM de respecter les principes humanitaires dans les situations d'urgence récurrentes et soudaines au cours de la période de mise en œuvre du PSP. Le renforcement de la capacité du Gouvernement à évaluer la vulnérabilité et le recours au registre universel des bénéficiaires comme outil de ciblage objectif en vue de l'ajout de nouveaux bénéficiaires (expansion horizontale) ont contribué à garantir le caractère humain et impartial des interventions. Toutefois, des problèmes subsistent en rapport avec la présence prolongée de réfugiés au Malawi, et le PAM doit tenir compte tout à la fois de la politique gouvernementale et du mécontentement au sein des populations de réfugiés, qui perçoivent un parti pris en faveur des communautés d'accueil dans les programmes axés sur les moyens d'existence qu'il appuie.
40. **Environnement et changements climatiques.** Les interventions du PAM liées à l'environnement et aux changements climatiques qui ont été mises en œuvre dans le cadre du programme intégré axé sur la résilience ont renforcé la capacité des communautés à gérer les ressources naturelles et les risques environnementaux, mais l'adaptation aux changements climatiques n'a pas été intégrée dans les autres activités prévues dans le PSP.

Durabilité

41. Malgré la volonté politique de continuer à soutenir les activités figurant dans le PSP, la probabilité que les avantages procurés dans des domaines tels que l'alimentation scolaire, la préparation aux situations d'urgence et la protection sociale réactive face aux chocs soient pérennisés est limitée par le manque de ressources du Gouvernement et la diminution de l'aide publique au développement.

42. La participation du PAM aux structures et processus infranationaux dans le cadre des interventions intégrées de renforcement de la résilience contribue à pérenniser les retombées positives de ces interventions dans les communautés. Le PAM n'a cependant toujours pas terminé l'élaboration de son modèle de reclassement des bénéficiaires, car il a constaté que la mesure dans laquelle les communautés comprenaient la raison d'être du modèle et continuaient de créer des actifs ou d'entretenir ceux en place après l'arrêt de l'assistance monétaire était très variable, alors même que les communautés reconnaissaient l'impact positif de ces actifs sur la préservation de l'environnement.

Liens entre l'aide humanitaire et la coopération au service du développement

43. Les activités prévues dans le PSP ont facilité l'établissement de liens stratégiques entre les acteurs humanitaires et les acteurs du développement grâce à l'approche intégrée suivie pour relier les interventions d'urgence, les interventions de relèvement et les interventions axées sur la résilience. Elles ont ainsi permis de relier les activités menées pendant les périodes de soudure à la protection sociale réactive face aux chocs, ce qui est considéré comme un bon exemple de l'articulation entre action humanitaire et développement. L'équipe d'évaluation a relevé des occasions manquées de renforcer la collaboration entre les acteurs de l'aide humanitaire et ceux du développement. Il s'agit entre autres de préciser: les rôles que les organismes ayant leur siège à Rome pourraient jouer pour consolider les liens entre l'action humanitaire et le développement, les difficultés soulevées par la répartition des financements entre ces organismes, et enfin les différentes approches suivies pour appuyer la protection sociale.

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

Respect des délais impartis

44. Les partenaires du PAM ont salué la rapidité avec laquelle celui-ci a obtenu les produits escomptés, en particulier dans le cadre des interventions d'urgence. Les retards observés dans certaines régions, qui s'expliquent en partie par des facteurs contextuels ou liés aux partenaires échappant au contrôle du PAM, ont eu des conséquences négatives sur des groupes vulnérables tels que les bénéficiaires des interventions menées pendant la période de soudure et les réfugiés ciblés.

Couverture et ciblage

45. La concentration de la plupart des programmes du PAM dans les régions du centre et du sud du Malawi, où le problème d'insécurité alimentaire chronique et le risque de chocs externes sont les plus grands, était appropriée, et le PAM a eu recours à des stratégies de ciblage pour s'assurer que les ressources disponibles étaient utilisées au profit des groupes vulnérables. Toutefois, en raison de déficits de financement, le PAM a dû revoir à la baisse la portée et l'ampleur de la couverture des activités, ce qui l'a amené, par exemple, à réduire les transferts et à passer du ciblage fondé sur le statut au ciblage fondé sur la vulnérabilité dans le camp de réfugiés de Dzaleka, avec le risque d'exclure certaines populations vulnérables.

Rapport coût-efficience

46. Le PAM a amélioré le rapport coût-efficience de certaines activités et de la structure opérationnelle qu'il utilise pour appuyer la mise en œuvre du PSP, et ce de différentes façons: en sélectionnant des partenaires moins coûteux pour gérer les mécanismes de réclamation, de remontée de l'information et de recours; en lançant des appels d'offres électroniques; en améliorant les processus relatifs à la chaîne d'approvisionnement; en utilisant des accords communs à long terme conclus entre organismes des Nations Unies. Le rapport coût-efficience des activités du PAM a également été amélioré par le passage aux transferts monétaires, qui ont été adoptés progressivement sur la base d'études de marché et d'autres évaluations et qui ont permis, par exemple, de réduire les coûts liés au parc de véhicules.

Rapport coût-efficacité

47. Le PAM a examiné divers moyens de réduire les coûts, notamment le recours à la modalité de transfert monétaire par téléphonie mobile, la distribution de rations à emporter pour l'alimentation scolaire ou l'établissement d'une zone de regroupement du matériel humanitaire, sans que la qualité et l'efficacité de ses programmes n'en souffrent. Toutes les options examinées n'ont cependant pas été retenues, car certaines n'ont pas donné les résultats escomptés.

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?**Ressources financières**

48. Le PSP était largement tributaire de financements à court terme préaffectés de manière stricte. Les contributions des donateurs au PSP ont été plus faibles que prévu et ont fortement diminué entre 2020 et 2022, ce qui correspond à l'évolution plus générale de l'aide publique au développement au Malawi et de la situation du financement à l'échelle mondiale.
49. Tous les objectifs stratégiques ont été sous-financés par rapport aux objectifs fixés dans le plan fondé sur les besoins. La réponse positive des donateurs aux appels d'urgence a grandement contribué à la dotation en ressources de l'effet direct stratégique 1; ainsi, pour chaque année de la période 2019-2021, les interventions effectuées pendant la saison de soudure et les interventions d'urgence ont été relativement bien financées, même si les financements obtenus en réponse aux appels d'urgence ont diminué par la suite. Les déficits de financement de l'assistance aux réfugiés auxquels le PAM et le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés ont dû faire face ont été aggravés par l'augmentation du nombre de réfugiés dans le camp de Dzaleka.
50. Les financements pluriannuels accordés par des donateurs, tel que le financement des activités dans le cadre du Programme conjoint des Nations Unies en faveur de l'éducation des filles et du programme de promotion de partenariats durables au service du renforcement de la résilience (PROSPER), ont amélioré la prévisibilité et permis au bureau de pays de mieux planifier la mise en œuvre des interventions à plus long terme.

Suivi et communication de l'information

51. Le bureau de pays a mieux utilisé les systèmes de suivi et d'établissement de rapports pour appuyer la prise de décisions en matière de gestion, notamment en améliorant la présentation et la pertinence des résultats du suivi. Les systèmes existants de suivi et d'établissement de rapports du PAM permettent de surveiller les progrès accomplis dans la réalisation des effets directs attendus liés à la sécurité alimentaire et nutritionnelle, mais ne sont pas structurés pour assurer le suivi des résultats des interventions de renforcement des capacités.

Partenariats

52. Le PAM a amélioré sa façon de collaborer avec les partenaires coopérants en renforçant la communication et en exigeant de ces derniers qu'ils désignent des responsables de la problématique femmes-hommes et de la protection, ce qui a eu un effet positif sur la mise en œuvre du PSP. Il a joué un rôle important de coordination et d'appui auprès de l'équipe de pays des Nations Unies et mis en place des partenariats plus stratégiques avec des organismes gouvernementaux sur la base de cadres ou de plans de travail formels à moyen terme. Les partenariats du PAM noués avec des entités du secteur privé en sont encore à leurs débuts et n'ont pas encore produit les effets escomptés, tels que la production commerciale à plus grande échelle de certains aliments.

Ressources humaines

Les trois restructurations successives entreprises pendant la période couverte par le PSP ont été axées sur le "redimensionnement" de la structure organisationnelle des bureaux de pays, et devaient permettre de maintenir la présence du PAM sur le terrain et de réaliser des économies. Ces restructurations n'ont pas eu d'effet négatif sur la capacité du PAM à mener les activités du PSP, mais le renforcement des moyens en personnel nécessaires pour mettre en œuvre les changements stratégiques envisagés dans le PSP a demandé du temps.

Autres facteurs

53. L'approche intégrée suivie dans le cadre du PSP a facilité l'obtention des effets directs. Le niveau d'intégration des interventions du PAM n'a cependant pas été le même dans tous les districts. Le rôle du PAM dans la protection sociale réactive face aux chocs a été renforcé par le fait que les acteurs clés au Malawi avaient les mêmes objectifs. Des facteurs propres aux communautés, tels que le manque de moyens des organisations d'agriculteurs et les problèmes liés aux régimes fonciers locaux, ont influé sur les résultats du programme d'alimentation scolaire utilisant la production locale et des interventions axées sur la résilience.
54. Parmi les facteurs qui ont nui aux résultats du PAM figurent l'absence d'une approche stratégique du renforcement des capacités du pays, le manque de visibilité des programmes à dimension nutritionnelle et l'insuffisance des orientations et des capacités nécessaires pour mettre en place des systèmes alimentaires intégrés.

Conclusions

55. **Performance du PSP.** Le PAM a contribué à l'obtention de résultats positifs au titre de chaque effet direct stratégique malgré un contexte financier et opérationnel difficile. Les progrès accomplis sont toutefois inégaux d'un effet direct à l'autre et entre les composantes d'un même effet direct. Le PAM est intervenu rapidement et efficacement pendant les périodes de soudure, à la suite des inondations et durant la pandémie de COVID-19. Il a appuyé les activités de protection sociale par des interventions axées sur l'alimentation scolaire, mais eu du mal à concrétiser pleinement les effets attendus des interventions à dimension nutritionnelle et des interventions de renforcement de la résilience et des capacités.
56. **Approche intégrée.** L'approche intégrée suivie dans le cadre de programmes a contribué à réduire la vulnérabilité des communautés ciblées en permettant aux ménages de bénéficier des effets conjugués d'interventions se renforçant mutuellement. Au nombre des obstacles internes à l'intégration figurent la structure de la ligne de visée initiale et la difficulté d'harmoniser les exigences institutionnelles en matière de suivi et les systèmes de financement internes avec la théorie du changement formulée par le bureau de pays au cours de la première année couverte par le PSP.
57. **Réorientation stratégique.** Pour passer comme il l'avait prévu à un rôle de catalyseur, le PAM s'est heurté à des difficultés en raison de la détérioration de la sécurité alimentaire et de sa capacité limitée à mesurer et à suivre les progrès réalisés et à pérenniser les effets directs relatifs au renforcement des capacités du pays. Compte tenu de la répétition des chocs et de l'aggravation de l'insécurité alimentaire, le Gouvernement continuera à court terme de s'appuyer sur la capacité du PAM à mettre en œuvre les opérations, en particulier dans le cadre des interventions d'urgence.
58. **Continuum de l'action humanitaire et du développement.** L'approche suivie en matière de renforcement de la résilience a aidé le PAM à se positionner dans le continuum de l'action humanitaire et du développement, mais ses partenaires considèrent encore que les interventions humanitaires d'urgence constituent son principal champ d'action. La programmation intégrée a démontré qu'il était possible de relier les interventions en cas de crise, l'appui au relèvement rapide et les interventions axées sur la résilience, mais l'obtention de résultats passe par des investissements et une collaboration à long terme. Le PAM devra également préciser son rôle et son positionnement par rapport aux autres acteurs de l'aide humanitaire et du développement et chercher à harmoniser davantage les opérations.
59. **Objectifs transversaux.** L'examen des questions relatives à la protection, les initiatives visant à favoriser l'adaptation écologique et climatique et les activités axées sur la responsabilité à l'égard des populations touchées ont amélioré la performance globale du PSP. La prise en compte de la problématique femmes-hommes a permis de promouvoir la participation des femmes et leur accès aux ressources, mais les approches de nature à faire évoluer les relations entre les femmes et les hommes n'ont pas été systématiquement intégrées dans les programmes.
60. **Production et utilisation de données factuelles.** Le PAM a favorisé l'instauration d'une culture interne en faveur de la prise de décisions fondées sur des données factuelles et fourni de solides éléments probants attestant des résultats obtenus dans le cadre du PSP. Il a joué un rôle de premier plan dans la production de données factuelles sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle au Malawi, notamment en communiquant aux partenaires nationaux et internationaux de précieux renseignements pour le ciblage.

61. **Mobilisation de ressources et efficacité organisationnelle.** Au cours de la période 2020-2022, les contributions des donateurs ont diminué alors que les besoins du Malawi ont augmenté. Le PAM a pris des mesures appropriées pour atténuer les effets de la baisse des financements, et a notamment intensifié ses efforts de mobilisation de ressources, prêté une attention accrue aux économies possibles et amélioré le ciblage.

Recommandations

62. Quatre recommandations stratégiques et une recommandation opérationnelle en lien avec la conception et la mise en œuvre du prochain PSP pour le Malawi ont été formulées à l'issue de l'évaluation. Les recommandations tiennent compte des contributions et des observations reçues lors des discussions avec le bureau de pays, le Bureau régional pour l'Afrique australe et les partenaires extérieurs lors de deux ateliers ayant réuni les parties prenantes à Lilongwe, en novembre 2022.

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités concernées	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
1.	Le PAM doit s'appuyer sur les progrès réalisés dans l'élaboration d'un programme intégré.	Stratégique	Bureau de pays (direction, unité chargée des programmes, unité chargée du suivi et de l'évaluation et autres fonctions pertinentes)		Élevé	
1.1	Le PAM doit réviser la théorie du changement et l'utiliser pour éclairer l'élaboration de la structure du prochain plan stratégique de pays, et examiner les possibilités de mieux rendre compte des résultats de l'intégration des activités, y compris au moyen d'indicateurs qui vont au-delà des exigences institutionnelles en matière d'établissement de rapports.					Décembre 2023
1.2	Le PAM doit mieux intégrer les unités chargées des programmes et de la chaîne d'approvisionnement et d'autres fonctions du bureau de pays, en interne et à l'occasion de forums externes (tels que les discussions organisées au sujet du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable).					Décembre 2025
2.	Le PAM doit pousser plus loin la stratégie de retrait progressif qui doit l'amener à jouer un rôle plus important en tant que catalyseur.	Stratégique	Bureau de pays (direction et unités chargées des programmes et des partenariats)		Élevé	
2.1	Le PAM doit élaborer, en matière de renforcement des capacités du pays, une approche plus stratégique fondée sur des évaluations des lacunes de capacités, à mener en collaboration avec le Gouvernement.					Juin 2024
2.2	Le PAM doit énoncer et communiquer une stratégie plus claire en matière de viabilité institutionnelle, et notamment sensibiliser le Gouvernement au financement national de méthodes de programmation qui ont fait leurs preuves.					Juin 2026 et période de mise en œuvre du plan stratégique de pays
2.3	Le PAM doit communiquer clairement aux bénéficiaires ses intentions quant à leur reclassement, et revoir les paramètres du modèle de reclassement afin que les communautés puissent continuer de bénéficier des avantages acquis une fois qu'ils ne reçoivent plus son assistance .					Décembre 2024 et période de mise en œuvre du plan stratégique de pays

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités concernées	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
3.	Le PAM doit préciser son positionnement stratégique et l'orientation des programmes pour le prochain plan stratégique de pays.	Stratégique	Bureau de pays (direction et unité chargée des programmes)	Bureau régional et Siège (unités concernées de la Division des programmes – action humanitaire et développement)	Élevé	
3.1	Le PAM doit renforcer son positionnement stratégique au regard du lien entre l'action humanitaire et le développement. Il doit: <ul style="list-style-type: none"> a) préciser sa stratégie, sa démarche et son positionnement en matière de renforcement de la résilience ainsi que le lien avec le relèvement rapide [il pourrait s'agir de produire des données factuelles sur les transferts de type monétaire élargis ("Cash plus"), de conduire des programmes de création d'emplois pour les jeunes ou d'intensifier les activités en faveur des moyens d'existence menées en collaboration avec les réfugiés]; b) énoncer et communiquer sa stratégie en matière de protection sociale, qui met l'accent sur la pérennisation des filets de sécurité sociale. 					Novembre 2024
3.2	Le PAM doit définir plus précisément l'approche suivie en matière de renforcement des systèmes alimentaires durables au Malawi sur la base d'une cartographie des systèmes alimentaires.					Janvier 2025
3.3	Le PAM doit s'appuyer sur les programmes à dimension nutritionnelle qui utilisent une approche fondée sur le cycle de vie et sont intégrés dans d'autres programmes pour lutter contre la malnutrition aiguë modérée.					Novembre 2023
3.4	Lors des interventions en faveur des réfugiés, le PAM doit continuer à sensibiliser le Gouvernement au Cadre d'action global pour les réfugiés et améliorer la communication avec les communautés de réfugiés, leurs représentants et les autres parties prenantes.					Décembre 2024

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités concernées	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
4.	Le PAM doit développer les partenariats et la collaboration afin d'obtenir un impact et de pérenniser les résultats.	Stratégique	Bureau de pays (direction et unités chargées de la chaîne d'approvisionnement, des programmes et des partenariats)	Bureau régional (unité chargée des partenariats) et Siège (divisions chargées respectivement des relations avec les organismes ayant leur siège à Rome et le Comité de la sécurité alimentaire mondiale; des partenariats et de la mobilisation de fonds auprès du secteur privé; des partenariats stratégiques)	Moyen	
4.1	Le PAM doit renforcer les partenariats liés à la production alimentaire et à la chaîne d'approvisionnement (transport/distribution/stockage) qui ont été noués avec le secteur privé, afin d'appuyer le développement des systèmes alimentaires et l'amélioration de la nutrition.					Janvier 2026
4.2	Le PAM doit accorder une plus grande importance stratégique aux relations qu'il entretient avec les autres organismes ayant leur siège à Rome (en particulier l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture) en leur qualité de partenaires clés dans le développement des capacités relatives aux systèmes alimentaires.					Janvier 2024
4.3	Le PAM doit accorder la priorité aux partenariats qui appuient l'innovation et renforcent la viabilité des programmes, et encourager le bureau de pays à intensifier les efforts déployés pour collaborer avec le secteur privé et les institutions financières internationales.					Décembre 2025
5.	Le PAM doit améliorer l'approche suivie pour s'attaquer aux causes profondes des inégalités entre les femmes et les hommes et promouvoir l'émancipation économique des femmes.	Opérationnelle	Bureau de pays (unité chargée des programmes)	Bureau régional (unité chargée de la conception des programmes stratégiques intégrés)	Élevé	
5.1	Le PAM doit examiner les possibilités de partenariat en vue d'intensifier les activités de nature à faire évoluer les relations entre les femmes et les hommes.					Janvier 2024
5.2	Le PAM doit intensifier les activités d'analyse de la problématique femmes-hommes pour éclairer l'élaboration du prochain plan stratégique de pays, et les activités d'analyse intégrée du contexte.					Novembre 2023

Liste des sigles utilisés dans le présent document

COVID-19 maladie à coronavirus 2019

PSP plan stratégique de pays