



Distribution: générale

Point 6 de l'ordre du jour

Date: 9 janvier 2026

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

Original: anglais

Fonctions de contrôle

Pour décision

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

## **Rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour l'Arménie (2019-2025)**

### **Résumé**

Conduite entre mars 2024 et février 2025, l'évaluation du plan stratégique pour l'Arménie pour la période 2019-2025 visait à rendre compte de l'action menée et à favoriser l'apprentissage, ainsi qu'à éclairer l'élaboration du plan suivant.

L'équipe d'évaluation a constaté que le plan stratégique de pays concordait avec les priorités et les besoins de l'Arménie et était fondé sur de nombreuses évaluations et consultations. Le PAM est bien placé pour aider le pays à renforcer ses capacités et est considéré comme l'un des partenaires privilégiés du Gouvernement pour répondre aux besoins prioritaires en matière de politiques et mettre au point des méthodes, des modèles et des outils dans les domaines de l'alimentation scolaire, de la sécurité alimentaire et de la protection sociale. Il est nécessaire de fournir une assistance technique supplémentaire destinée aux entités publiques décentralisées, notamment dans les domaines de la protection sociale et de l'intervention d'urgence.

La structure logique du plan stratégique de pays initial était claire, mais elle est devenue floue au fil du temps en raison des cinq révisions budgétaires qui ont entraîné divers élargissements non étayés par une théorie du changement précise reliant les différentes interventions et les chaînes de résultats. Les indicateurs de suivi du PAM repris du Cadre de résultats institutionnels sont axés davantage sur les résultats de l'assistance directe apportée aux groupes de population ciblés que sur les activités de renforcement des capacités.

*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

Mme S. Ashraf

Directrice de l'évaluation

Fonctionnaire chargée de l'évaluation

courriel: [anneclaire.luzot@wfp.org](mailto:anneclaire.luzot@wfp.org)

courriel: [sameera.ashraf@wfp.org](mailto:sameera.ashraf@wfp.org)

Le transfert de la responsabilité du programme d'alimentation scolaire au Gouvernement et la contribution apportée en parallèle pour renforcer le cadre d'action national est la plus grande réussite du PAM en Arménie. Le modèle porteur de transformation adopté en matière d'alimentation scolaire comprend diverses innovations et constitue déjà une référence pour d'autres pays. Pour garantir la viabilité du programme, il est nécessaire de maintenir l'assistance technique fournie dans le domaine de la gestion des activités d'alimentation scolaire aux niveaux central et provincial.

L'assistance technique assurée en rapport avec les systèmes alimentaires nationaux pour faciliter l'élaboration de politiques et de stratégies a aidé à mettre au point la stratégie nationale en matière de sécurité alimentaire pour 2023-2026 ainsi que le plan d'action connexe. Le soutien du PAM en faveur des filières alimentaires a permis d'améliorer la productivité agricole des participants et d'ouvrir des perspectives de croissance économique à l'échelle locale, même si, dans la plupart des cas, l'activité économique est restée modeste. Bien que les bases de systèmes alimentaires résilients aient été posées, des efforts supplémentaires sont nécessaires pour renforcer les marchés agricoles, les structures de gouvernance et les partenariats axés sur le développement des entreprises.

Les investissements que le PAM a consentis dans le renforcement du système national de protection sociale d'un point de vue institutionnel et sur le plan des politiques vont dans le bon sens, mais il convient de fournir un appui supplémentaire pour consolider le système, le rendre plus réactif face aux chocs et faire en sorte qu'il soit plus efficace pour lutter contre l'insécurité alimentaire et la pauvreté et répondre aux besoins urgents. De manière générale, l'assistance alimentaire et monétaire d'urgence destinée aux personnes vulnérables a amélioré la sécurité alimentaire.

De nets progrès ont été faits pour prendre en compte les questions liées à la problématique femmes-hommes dans les programmes et les rapports du PAM, notamment à travers l'inclusion des femmes, des filles, des réfugiés et des personnes handicapées dans les critères de sélection des groupes cibles vulnérables, mais il est possible d'apporter des améliorations supplémentaires pour adapter les actions aux besoins. Les efforts déployés avec constance pour encourager la participation des communautés et mettre en place des mécanismes efficaces de remontée de l'information ont aidé le PAM à s'acquitter des engagements qu'il avait pris en matière de responsabilité à l'égard des personnes touchées. Le PAM a considérablement renforcé la durabilité environnementale dans le cadre de ses interventions, notamment en investissant dans l'énergie solaire et la production agricole écologique. Le plan stratégique de pays met expressément l'accent sur la prise en compte des questions de nutrition dans les initiatives axées sur le changement des comportements, mais il est nécessaire d'accorder une attention plus grande aux problèmes liés à la qualité de la nutrition tels que l'obésité et le diabète. Le nexus action humanitaire-développement est apparu à plusieurs occasions dans la planification des activités, mais il n'a guère retenu l'attention au cours de la mise en œuvre.

Les évaluateurs ont formulé cinq recommandations encourageant le PAM: à préciser la structure sur laquelle repose le plan stratégique de pays, en prévoyant les systèmes de suivi et les effectifs nécessaires; à continuer de mettre l'accent sur le renforcement des capacités à l'échelle nationale tout en accompagnant bien la mise en œuvre au niveau infranational; à prendre en compte de manière plus systématique les priorités transversales; à relier davantage l'action humanitaire et le développement; et à développer les partenariats stratégiques et opérationnels.

## **Projet de décision\***

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour l'Arménie (2019-2025)" (WFP/EB.1/2026/6-D/1) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.1/2026/6-D/1/Add.1.

---

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

## Introduction

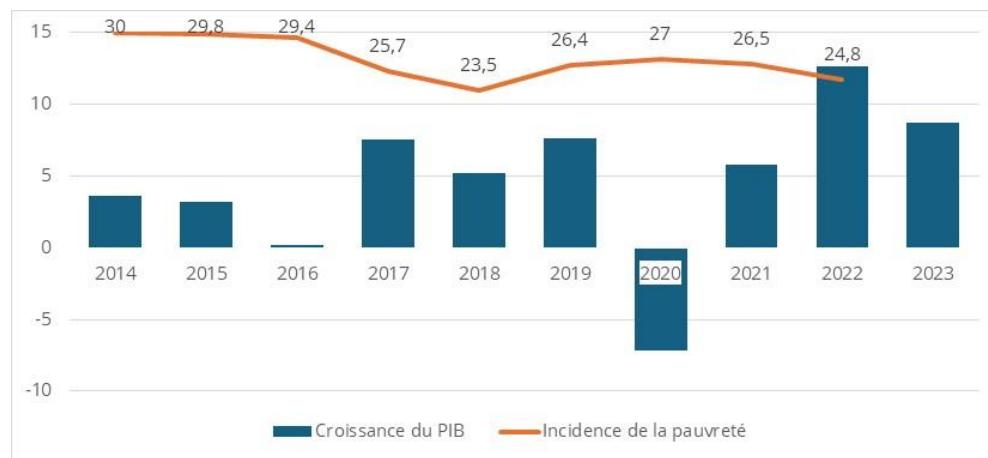
### Caractéristiques de l'évaluation

1. L'évaluation du plan stratégique de pays (PSP) établi pour l'Arménie pour la période 2019-2025 a été demandée par le Bureau de l'évaluation du PAM. Elle vise à rendre compte de l'action menée et à favoriser l'apprentissage, et contribuera à éclairer l'élaboration du PSP suivant.
2. Conduite entre mars 2024 et février 2025, l'évaluation couvre une période de mise en œuvre du PSP de cinq ans, de juillet 2019 à juillet 2024. Le PSP provisoire de transition (PSPP-T) pour 2018-2019 a, lui aussi, été pris en considération pour tenir compte de sa contribution à la conception et à l'élaboration du PSP. Fondée sur une approche théorique utilisant des méthodes mixtes, l'évaluation a été conduite par une équipe externe indépendante.
3. L'évaluation s'adresse principalement au Bureau du PAM en Arménie, au Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe orientale, aux divisions techniques du Siège à Rome, au Conseil d'administration du PAM, au Gouvernement arménien, aux entités des Nations Unies partenaires et aux donateurs. Elle intéressera également les organisations de la société civile et les organisations non gouvernementales opérant en Arménie, les partenaires de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire ainsi que les bénéficiaires du PAM.

### Contexte

4. L'Arménie a accédé au statut de pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure en 2018. Malgré la croissance économique, le pays a toutefois connu de multiples chocs économiques ces dernières années, notamment ceux dus à la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19), à l'escalade des conflits dans les régions frontalières et à l'instabilité mondiale et régionale, qui ont entraîné une croissance irrégulière du produit intérieur brut (PIB).

**Figure 1: Taux de croissance du produit intérieur brut et taux de pauvreté (2014-2023)**



Source: Service national de la statistique, données extraites le 8 août 2024.

5. Les conflits frontaliers et l'instabilité signalée dans la région du Karabakh se sont intensifiés entre septembre et novembre 2020 et de nouveau en 2022. Cette situation a provoqué d'importants déplacements de population à l'intérieur du pays dans les zones d'installation frontalières, puis l'afflux dans d'autres régions de plus de 100 000 réfugiés en provenance du Karabakh à l'automne 2023, 15 000 personnes étant arrivées en moyenne chaque jour entre le 24 septembre et le 4 octobre 2023<sup>1</sup>.
6. Les dépenses publiques consacrées à l'éducation ont reculé pour passer de 3,3 pour cent du PIB en 2010 à 2,8 pour cent en 2020<sup>2</sup>, et s'élevaient à 2,4 pour cent en 2023<sup>3</sup>. Néanmoins, le taux de scolarisation s'est maintenu à un niveau élevé et le taux d'alphabétisation des adultes était de 100 pour cent en 2023<sup>4</sup>.
7. En Arménie, le secteur agricole se caractérise par la prédominance des petites exploitations qui comptent pour 95 pour cent environ des exploitations et représentent 97 pour cent du produit agricole brut du pays. L'agriculture reste la principale source d'activité économique dans les zones rurales: elle emploie environ 36,6 pour cent de la population active, et 56 pour cent des personnes travaillant dans le secteur sont des femmes<sup>5</sup>.
8. Outre les chocs déjà mentionnés aux paragraphes 4 et 5, les restrictions commerciales liées au conflit en Ukraine qui ont déstabilisé les marchés<sup>6</sup> ont également perturbé la situation en matière de sécurité alimentaire. Les taux d'inflation, et tout particulièrement les prix des aliments, sont instables et la dépendance à l'égard des importations alimentaires reste forte<sup>7</sup>. Au cours de la période allant de décembre 2022 à janvier 2023, 30 pour cent des ménages arméniens étaient en situation d'insécurité alimentaire, et la proportion était plus élevée dans les zones rurales<sup>8</sup>.
9. Les indicateurs relatifs à la nutrition se sont améliorés ces dernières années: en 2022, 4,4 pour cent des enfants de moins de 5 ans souffraient d'émaciation et 9,4 pour cent d'un retard de croissance – les deux taux sont bien en deçà des moyennes régionales, qui sont de 8,9 pour cent pour l'émaciation et de 21,8 pour cent pour le retard de croissance<sup>9</sup>. Chez les femmes, toutefois, le niveau d'anémie et le niveau d'obésité, qui s'élèvent à 17,3 pour cent pour le premier et à 25,6 pour cent pour le second, étaient tous deux supérieurs aux moyennes régionales, soit 10,3 pour cent et 7,5 pour cent respectivement.
10. En 2024, l'Arménie se classait au 64<sup>e</sup> rang sur 146 pays selon l'Indice mondial des disparités entre hommes et femmes<sup>10</sup>. Malgré les engagements en faveur de l'égalité femmes-hommes qui sont inscrits dans la Constitution et dans la législation, certains problèmes persistent, notamment les stéréotypes sexistes négatifs et la violence sexiste.

<sup>1</sup> Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. 2022. [Armenia: Population Movement - 2022 - DREF Application](#).

<sup>2</sup> Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF). 2022. [Education Sector Analysis for Armenia](#).

<sup>3</sup> Banque mondiale. [Dépenses publiques en éducation \(% du PIB\) - Arménie](#).

<sup>4</sup> Banque mondiale. [Données 2023 pour l'Arménie](#).

<sup>5</sup> Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). [Page Web de présentation de l'Arménie par la FAO \(en anglais uniquement\)](#).

<sup>6</sup> FAO, Fonds international de développement agricole, Organisation des Nations Unies, Programme des Nations Unies pour le développement, UNICEF, PAM, Bureau régional pour l'Europe de l'Organisation mondiale de la Santé et Organisation météorologique mondiale. 2023. [Regional Overview of Food Security and Nutrition in Europe and Central Asia 2022. Repurposing policies and incentives to make healthy diets more affordable and agrifood systems more environmentally sustainable](#).

<sup>7</sup> Banque mondiale. 2025. [Macro Poverty Outlook. Country-by-country Analysis and Projections for the Developing World: Europe and Central Asia](#).

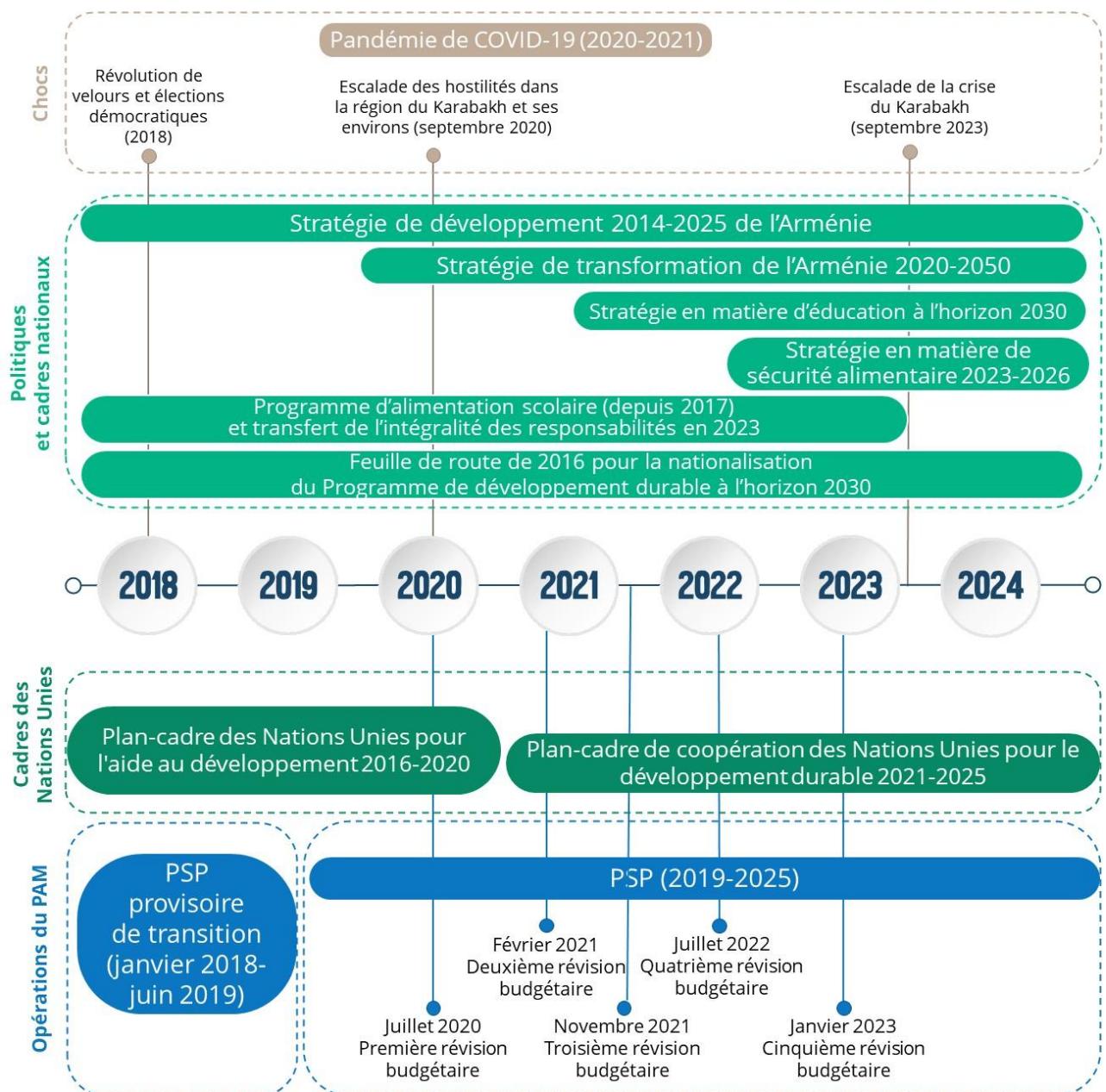
<sup>8</sup> PAM. 2023. [Fifth Food Security and Vulnerability Assessment in Armenia, December 2022-January 2023](#).

<sup>9</sup> Rapport sur la nutrition dans le monde. [Profils nutritionnels par pays – Arménie \(en anglais uniquement\)](#).

<sup>10</sup> Forum économique mondial. 2022. [Global Gender Gap Report 2022](#).

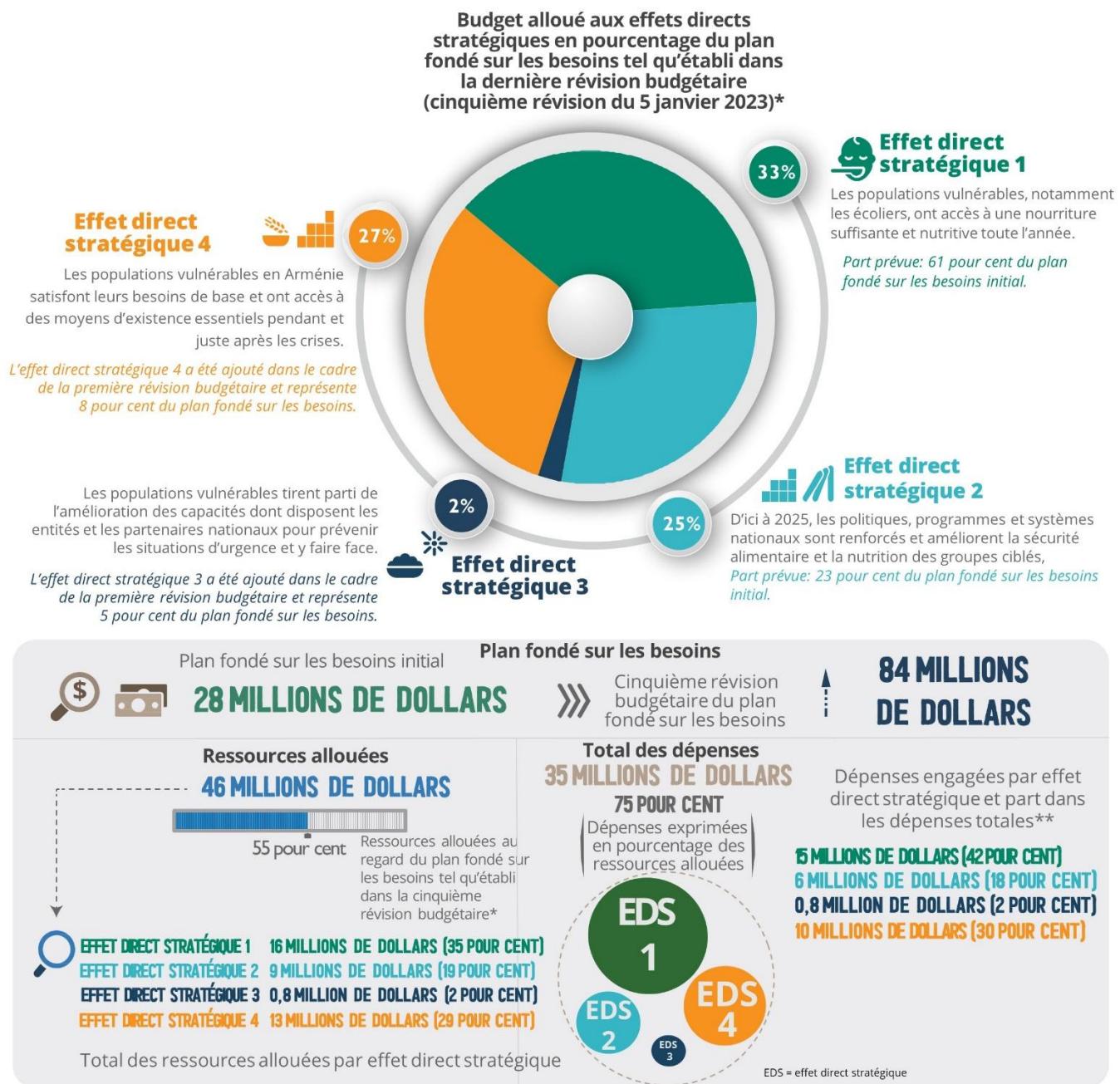
**Plan stratégique de pays du PAM**

11. Approuvé par le Conseil d'administration en juin 2019, le PSP devait permettre de poursuivre la réorientation en cours de l'action du PAM consistant à passer de la mise en œuvre directe des activités d'alimentation scolaire au renforcement des capacités du Gouvernement et des partenaires à l'échelle nationale. Le PSP devait à l'origine couvrir la période allant de juillet 2019 à juin 2024 et s'articulait autour de deux effets directs stratégiques: l'effet direct stratégique 1 portait sur l'assistance à fournir aux écoles sous la forme de transferts alimentaires et de transferts de type monétaire et sur l'appui aux infrastructures; et l'effet direct stratégique 2 était axé sur le renforcement des capacités du pays dans les domaines de l'alimentation scolaire, de la sécurité alimentaire et nutritionnelle et de la préparation aux situations d'urgence. Par la suite, sa portée a été élargie et son budget a été augmenté au moyen de révisions successives.
12. Le plan fondé sur les besoins s'élevait initialement à 27,9 millions de dollars É.-U. Au fil des années, le budget a été progressivement porté à 84,2 millions de dollars dans le cadre de cinq révisions budgétaires:
  - La première révision budgétaire, effectuée en juillet 2020, visait à élargir la portée du PSP à travers l'ajout de deux effets directs stratégiques: l'effet direct stratégique 3 relatif à la prestation de services à la demande; et l'effet direct stratégique 4 concernant à l'appui à fournir au Gouvernement dans les situations de crise sous la forme d'une assistance alimentaire.
  - La deuxième révision budgétaire prévoyait d'étendre les activités d'intervention face aux crises à 74 000 bénéficiaires supplémentaires.
  - La troisième révision budgétaire consistait à prendre en compte l'approche axée sur le nexus action humanitaire-développement dans l'effet direct stratégique 4 en ajoutant des activités fondées sur le rétablissement des moyens d'existence à l'intention des personnes touchées par une crise.
  - Dans le cadre de la quatrième révision budgétaire, deux nouvelles activités ont été ajoutées pour appuyer le développement des systèmes alimentaires nationaux, des filières alimentaires et le système national de protection sociale.
  - La cinquième révision budgétaire, en janvier 2023, avait pour but de prolonger le PSP de 18 mois jusqu'à la fin de 2025 pour tenir compte du calendrier du plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable.

**Figure 2: Contexte national et aperçu des opérations du PAM (2019-2025)**

13. En juillet 2024, 54,6 pour cent du plan fondé sur les besoins était financé et 75 pour cent des ressources allouées avaient été dépensées. La Fédération de Russie était la principale source de financement, suivie par les financements souples, la Commission européenne, les États-Unis d'Amérique et la France.

**Figure 3: Plan stratégique pour l'Arménie (2019-2025)**  
**- effets directs stratégiques, budget, financement et dépenses**

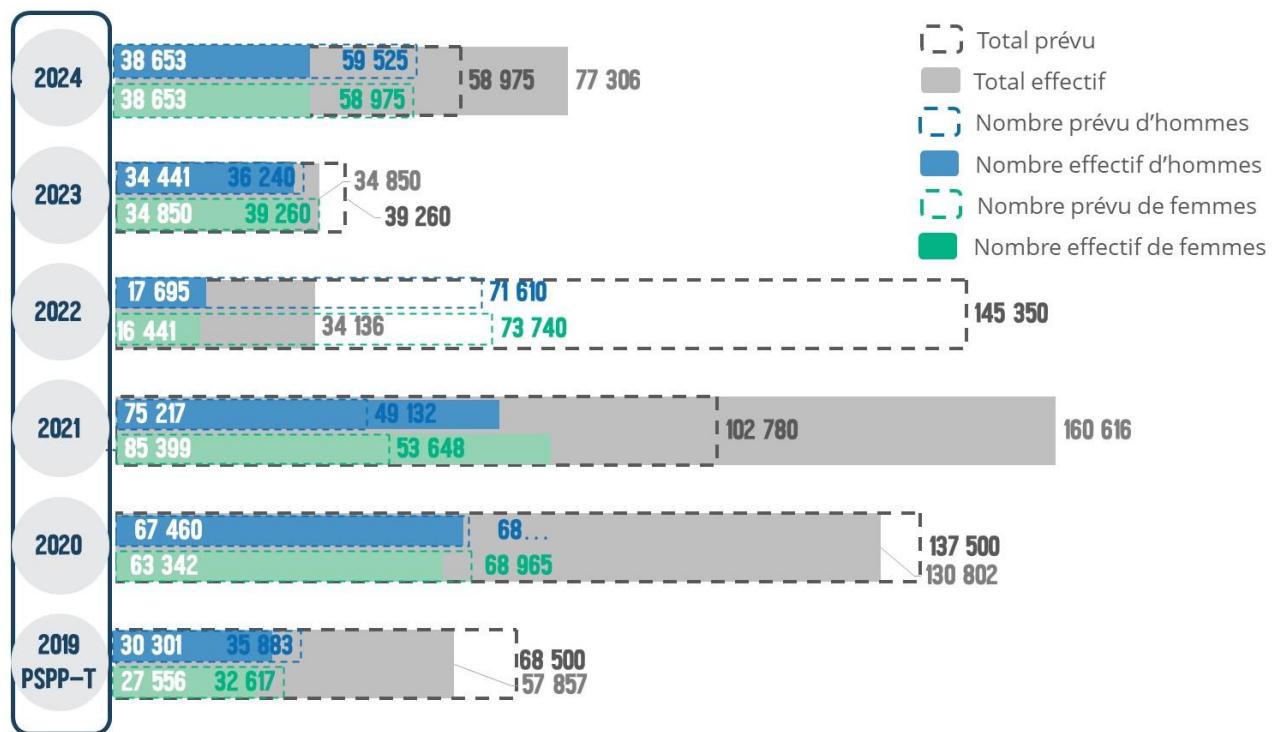


\* La part du budget allouée à chaque effet direct stratégique a été calculée à partir du montant total des ressources. Les coûts d'appui directs et les coûts d'appui indirects sont également pris en compte dans le montant total du plan fondé sur les besoins, dans sa version initiale comme dans sa version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

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

14. La couverture géographique du PSP était vaste et englobait des activités mises en œuvre dans 224 communautés des 10 provinces du pays. Dans plus de la moitié de ces localités, plusieurs interventions étaient menées en parallèle au titre du PSP, parfois dans pas moins de cinq domaines d'activité. Depuis le début de la mise en œuvre du PSP, le nombre total de bénéficiaires a oscillé entre 34 000 et 160 000 par an, avec une représentation équilibrée des femmes et des hommes. Entre 2018 et 2023, 91 pour cent des bénéficiaires prévus ont reçu une assistance chaque année en moyenne.

**Figure 4: Nombre de bénéficiaires prévu et effectif, par sexe et par an (2019-2025)**



## Messages clés issus de l'évaluation

### Pertinence et positionnement stratégique

*La conception et la mise en œuvre du PSP concordent bien avec les besoins des personnes vulnérables en Arménie et avec les priorités du Gouvernement. L'orientation générale du PSP est appropriée, notamment l'accent mis sur le soutien du transfert de la responsabilité du programme d'alimentation scolaire et sur l'élargissement de l'appui visant à renforcer les capacités du Gouvernement dans le cadre des stratégies, des politiques et des programmes relatifs à la sécurité alimentaire, à la malnutrition et à la préparation aux situations d'urgence. L'appui du PAM demeure pertinent compte tenu du contexte géopolitique actuel, notamment dans de la région du Caucase du Sud, et dans la perspective de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire.*

15. La conception et la mise en œuvre du PSP sont correctement harmonisées avec les priorités du Gouvernement, et le PAM est resté pour celui-ci un partenaire utile, notamment parce qu'il a su répondre à l'évolution des besoins des autorités pendant la pandémie de COVID-19 et la crise du Karabakh. Les problèmes liés à l'obésité et au diabète continuent de nécessiter une attention particulière, car les initiatives entreprises par le PAM pour soutenir des changements sociaux et comportementaux favorisant une alimentation plus saine ont été limitées.

16. Le PSP et ses révisions budgétaires étaient fondés sur des évaluations approfondies du contexte et des besoins et sur des évaluations de la vulnérabilité conduites à intervalles réguliers par le PAM, le Gouvernement et d'autres partenaires de développement. Dans l'ensemble, les valeurs cibles annuelles associées aux produits qui sont définis dans le PSP étaient现实的 pour ce qui est des infrastructures destinées au programme d'alimentation scolaire traditionnel et au nouveau programme porteur de transformation à mettre en place. Cependant, ces investissements étant relativement récents, la plupart des avantages signalés découlant des infrastructures d'énergie renouvelable en place reposent sur des hypothèses et sur des projections économiques. Des lacunes dans les données susceptibles d'étayer la conception des activités de développement des filières, notamment concernant la demande du marché et l'accès aux marchés, ont compromis la pérennisation des avantages économiques attendus pour les petits exploitants et les coopératives.
17. Le PAM est bien placé pour aider le pays à renforcer ses capacités et est l'un des partenaires privilégiés du Gouvernement aux niveaux central, provincial et local pour répondre aux besoins prioritaires en matière de politiques et élaborer des méthodes, des modèles et des outils adaptés dans les domaines de l'alimentation scolaire, de la sécurité alimentaire et de la protection sociale. La conception et la mise en œuvre du PSP ont été caractérisées par diverses innovations remarquables expérimentées dans le cadre de projets pilotes, qui ont fait la preuve de leur viabilité et ont été reprises depuis par le Gouvernement en vue de leur transposition à plus grande échelle. Les enseignements tirés des innovations introduites dans le programme d'alimentation scolaire porteur de transformation ont été partagés avec les partenaires internationaux au Brésil, en Iraq et en République kirghize au cours d'échanges menés dans le cadre de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire. Des problèmes se posent cependant, car le PAM fournit une assistance technique essentiellement au niveau national, et il lui faut déployer des efforts supplémentaires aux niveaux décentralisés, notamment dans les domaines de la protection sociale et de l'intervention d'urgence, conformément au processus de décentralisation en cours.

### **Cohérence interne et intégration des programmes**

*L'élargissement progressif du PSP non étayé par une théorie du changement a compliqué la structure du plan et entraîné des ruptures et des incohérences entre les interventions. La structure du PSP ne fait pas ressortir les interdépendances entre les différents effets directs stratégiques, même quand les activités sont mises en œuvre de manière coordonnée, comme cela est parfois le cas.*

18. La structure logique du PSP initial était claire, mais elle est devenue floue au fil du temps en raison des cinq révisions budgétaires qui ont entraîné divers élargissements, d'abord pour faire face à des chocs internes et externes touchant l'Arménie, puis pour renforcer l'appui destiné aux systèmes alimentaires, aux filières et à la protection sociale réactive face aux chocs. Il manque une théorie du changement précise, qui explique les liens programmatiques entre les interventions. En particulier, on ne dispose pas de suffisamment d'informations décrivant comment le renforcement des capacités de partenaires nationaux clés permet d'améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition. Les indicateurs de suivi concordent avec le Cadre de résultats institutionnels, mais ils sont principalement axés sur la mesure des résultats de l'assistance directe et ne permettent pas de rendre compte des avantages plus indirects découlant des activités liées au renforcement des capacités.

19. L'équipe d'évaluation relève des exemples d'intégration des programmes au cours de la mise en œuvre, dans le cadre desquels le PAM et ses partenaires d'exécution ont superposé de nombreuses activités au sein des mêmes communautés, alors que ces activités apparaissaient dans la structure du PSP comme étant "cloisonnées" et associées à des effets directs stratégiques distincts. Les effets de cette superposition ne sont pas formellement évalués dans le cadre du suivi du PSP, mais l'équipe d'évaluation a observé que la démarche avait permis de mettre en place un mécanisme de développement communautaire qui avait procuré des avantages socioéconomiques concrets. De plus, en tirant parti du soutien supplémentaire, certaines communautés ont pu compléter et amplifier les avantages des interventions appuyées par le PAM, soit en transposant ces interventions à plus grande échelle soit en fournissant une aide complémentaire aux bénéficiaires et aux communautés.

### **Efficacité et pérennisation**

*La plupart des activités menées au titre du PSP enregistrent de très bons résultats. La réalisation la plus remarquable du PSP est le transfert de la responsabilité du programme d'alimentation scolaire au Gouvernement, un cadre d'action national connexe devant être entériné en 2025 sous la forme d'une stratégie nationale d'alimentation scolaire. Le modèle d'alimentation scolaire porteur de transformation comprend diverses innovations qui sont des références pour d'autres pays. Cependant, il faut continuer à investir pour pérenniser les résultats (effet direct stratégique 1, activité 1; effet direct stratégique 2, activité 2).*

20. La coopération à long terme entre le PAM et le Gouvernement et la concordance entre l'appui proactif du PAM et les priorités des autorités se sont traduites par un renforcement efficace des capacités et, plus important encore, par un engagement clair du Ministère de l'éducation, des sciences, de la culture et des sports, en faveur du financement et de la mise en œuvre du programme national d'alimentation scolaire et de son déploiement dans l'ensemble du pays. L'équipe d'évaluation prend note de la portée nationale de l'appui apporté par le PAM au Gouvernement dans le cadre du programme d'alimentation scolaire, qui prend en charge plus de 100 000 écoliers dans toutes les provinces du pays à l'exception d'Erevan, mais constate que les cadres de suivi sont axés sur les bénéficiaires directs et ne tiennent pas compte des personnes qui bénéficient indirectement des opérations que le PAM mène en matière de renforcement des capacités du pays.
21. L'appui apporté par le PAM à la création d'un organisme semi-autonome pour l'alimentation scolaire et le bien-être de l'enfant, placé sous la tutelle du Ministère de l'éducation, des sciences, de la culture et des sports, comprend la fourniture d'orientations stratégiques et opérationnelles, des activités de formation du personnel et le suivi de la mise en œuvre du programme. Cet appui a considérablement contribué à l'efficacité du transfert de la responsabilité des opérations d'alimentation scolaire. L'équipe d'évaluation a toutefois relevé qu'il était nécessaire de fournir une assistance technique et des formations supplémentaires pour pérenniser le programme.
22. Le modèle d'alimentation scolaire porteur de transformation mis en place par le bureau de pays a suivi une approche innovante comportant des composantes telles que l'agriculture et l'horticulture en milieu scolaire, l'installation de panneaux solaires et d'autres mesures d'économie d'énergie, ainsi que la fourniture de matériel de cuisine. Le Gouvernement est fermement déterminé à poursuivre le déploiement du modèle, lequel a été expérimenté dans un premier temps dans cinq écoles avant d'être étendu à une centaine d'établissements. Les évaluateurs ont observé que le modèle avait permis d'améliorer la qualité des repas scolaires, encouragé les communautés à participer aux activités et contribué à étoffer les programmes éducatifs. Les innovations ont été mises en avant à l'occasion de divers échanges organisés dans le cadre de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire, mais il n'existe pas de mécanisme structuré d'apprentissage et de gestion des connaissances qui permette de consigner et de diffuser plus largement les éclairages et l'expérience du bureau du pays concernant ces approches innovantes.

23. L'équipe d'évaluation relève quelques difficultés liées à la gestion économique et à la pérennisation du modèle porteur de transformation et estime notamment nécessaire de préciser comment les économies et les recettes potentielles générées par les panneaux solaires et la vente des produits provenant des activités agricoles en milieu scolaire seront réintégrées dans le budget consacré à l'éducation. Les projets du Gouvernement concernant la rénovation et la réinstallation des écoles pourraient avoir une incidence sur la viabilité des infrastructures qui ont été mises en place dans certains établissements, mais le calendrier de mise en œuvre de ces projets n'est pas encore arrêté.

***Le renforcement des systèmes alimentaires nationaux figurait en bonne place dans le plan d'action du PAM, et il était notamment prévu de fournir une assistance technique s'inscrivant dans une action à long terme. Les activités de développement des filières alimentaires ont été menées à petite échelle, toutefois, et l'amélioration des systèmes de commercialisation correspondants a moins retenu l'attention, ce qui a limité la pérennisation des résultats (effet direct stratégique 2, activité 5).***

24. L'importante contribution du PAM au renforcement des systèmes alimentaires nationaux a abouti à la formulation de la stratégie nationale en matière de sécurité alimentaire pour 2023-2026 et du plan d'action connexe. Plus récemment, l'appui du PAM en faveur des filières alimentaires, de l'agriculture et des énergies renouvelables a permis d'augmenter la productivité agricole des participants au programme et d'ouvrir des perspectives de croissance économique à l'échelle locale. Le soutien apporté pour mettre en place une filière de céréales complètes a ainsi permis d'approvisionner des écoles en produits à base de blé dans trois provinces, ce qui a amélioré la valeur nutritionnelle des repas scolaires, renforcé les moyens d'existence des agriculteurs locaux et contribué à l'établissement de structures d'appui. L'installation des panneaux solaires, le renforcement du pouvoir d'action des groupements d'agriculteurs et les investissements ciblés consentis dans les filières ont fait la preuve de leur potentiel de transformation économique. Dans la plupart des cas, toutefois, les activités économiques ont continué d'être menées à petite échelle. D'autres actions sont nécessaires pour développer les marchés agricoles, les structures de gouvernance et les partenariats au service du développement des entreprises de façon à préserver les avancées réalisées jusqu'ici et à accroître leur efficacité.

***L'appui du PAM en faveur des systèmes de protection sociale porte ses fruits, comme en témoigne le projet de déploiement de la modalité innovante des cartes d'alimentation dans tout le pays, mais il faut continuer de renforcer les capacités, en particulier au niveau décentralisé (effet direct stratégique 2, activité 6).***

25. Les investissements du PAM dans le renforcement du système national de protection sociale d'un point de vue institutionnel et sur le plan des politiques ont donné des résultats positifs, ouvrant la voie en particulier à l'élaboration d'une stratégie nationale en matière d'emploi et de protection sociale, qui était déjà bien avancée au moment de l'évaluation. Le PAM a soutenu l'expérimentation réussie et le déploiement de la modalité innovante des cartes d'alimentation, et mis en place les procédures opératoires normalisées correspondantes. Le Gouvernement a estimé que les cartes d'alimentation étaient un moyen peu coûteux d'améliorer la résilience des ménages vulnérables et avaient un effet positif sur l'économie locale, et a l'intention de les utiliser non seulement pour fournir une assistance d'urgence mais aussi pour élargir la couverture des programmes de protection sociale. Le PAM a également mené des interventions de développement des capacités du Ministère du travail et des affaires sociales et des services sociaux unifiés afin de les aider à concevoir un système de protection sociale plus réactif face aux chocs et davantage axé sur la sécurité alimentaire, mais un soutien supplémentaire est nécessaire pour renforcer les capacités, la législation et les mécanismes de coordination à l'intention des travailleurs sociaux au niveau national et au niveau des communautés.

***La prestation de services à la demande au profit des partenaires nationaux a joué un rôle important pendant les interventions d'urgence, même si elle a été de courte durée et si le nombre de demandes n'a pas été très élevé (effet direct stratégique 3, activité 3).***

26. Seul un petit nombre de services ont été assurés, et de manière occasionnelle, car la demande en provenance des parties prenantes a été limitée. Le PAM a fourni des services logistiques ponctuels pour la livraison de matériel médical et de vivres destinés à sauver des vies pendant la crise liée à la COVID-19 et dans le cadre de l'action menée face au conflit touchant le Karabakh. En 2021, il a appuyé la coordination, entre les partenaires, d'interventions relatives à la chaîne d'approvisionnement et à la sécurité alimentaire. Depuis lors, toutefois, aucune autre demande de services précis n'a été formulée.

***L'assistance d'urgence fournie dans le cadre du PSP a permis de subvenir aux besoins alimentaires et nutritionnels immédiats, et la priorité du PAM est à présent de réorienter son action vers le rétablissement des moyens d'existence (effet direct stratégique 4, activité 4).***

27. L'assistance d'urgence fournie dans le cadre du PSP a généralement donné des résultats positifs sur le plan de la consommation alimentaire. L'appui en faveur des réfugiés en provenance du Karabakh et des personnes déplacées à l'intérieur du pays a essentiellement consisté à fournir une assistance humanitaire et à mener notamment des activités "Espèces contre travail", et a été très efficace pour améliorer la sécurité alimentaire et créer des possibilités d'emploi à court terme. Le soutien au développement agricole et économique n'a pas été jugé possible pour les réfugiés et les personnes déplacées à l'intérieur du pays, parce qu'ils n'avaient pas accès à la terre ni aux autres moyens de production nécessaires et que leur mobilité a été considérée comme un frein à la mise en œuvre éventuelle d'interventions à plus long terme.

28. En plus de distribuer des vivres et des espèces, le PAM est venu en aide aux communautés frontalières en investissant dans le rétablissement des moyens d'existence, notamment en remettant en état des systèmes d'irrigation, en fournissant des moyens de production tels que des panneaux solaires et en organisant des formations destinées aux agriculteurs et aux chefs de petites et moyennes entreprises, ce qui a permis d'améliorer l'accès à l'eau d'irrigation et la production agricole. Certaines interventions ont consisté à assurer des prestations de protection sociale au moyen de cartes d'alimentation du PAM et d'une assistance psychosociale assurée par des partenaires coopérants qualifiés.

#### **Contribution à la mise en œuvre des priorités transversales et renforcement de l'approche axée sur le nexus action humanitaire-développement**

***Les priorités transversales, notamment la problématique femmes-hommes, la responsabilité à l'égard des personnes touchées et l'environnement, ont été convenablement prises en compte dans les programmes et les rapports du PAM. Il est possible d'inclure davantage les femmes et les personnes handicapées dans les activités de développement économique et d'améliorer le suivi des effets différenciés des interventions sur ces groupes de population particuliers. Il a été établi que la nutrition était prise en compte dans les programmes, mais il est nécessaire d'y accorder une plus grande attention pour s'attaquer aux problèmes nutritionnels à long terme en Arménie. La contribution à la mise en place de l'approche axée sur le nexus action humanitaire-développement a été modeste.***

29. Le PAM a fait des progrès notables sur la voie de l'intégration de la problématique femmes-hommes dans ses programmes. On compte à peu près autant de femmes que d'hommes parmi les bénéficiaires, et les résultats au niveau des produits et des effets directs ne font pas apparaître d'écart majeurs. Cependant, alors que les femmes, les filles, les réfugiés et les personnes handicapées sont pris en compte dans les critères de sélection des groupes cibles vulnérables, le système de suivi ne permet pas d'obtenir des informations relatives aux effets différenciés des interventions sur les femmes et les personnes handicapées, et ces groupes ne sont pas ciblés de manière expresse par les mesures destinées à améliorer la participation et les résultats. Les activités axées sur la résilience et sur le développement des moyens d'existence ne sont pas conçues spécifiquement pour contribuer à l'émancipation économique des femmes.
30. Les initiatives menées avec constance pour renforcer la participation des communautés à toutes les interventions et mettre en place des mécanismes efficaces de réclamation et de remontée de l'information ont aidé le PAM à s'acquitter des engagements qu'il avait pris en matière de responsabilité à l'égard des personnes touchées. Le PAM a respecté les principes humanitaires; il a, par exemple, veillé à l'application des principes de neutralité et d'humanité dans le cadre de ses activités en donnant la priorité à la satisfaction des besoins humanitaires, y compris dans les régions frontalières sensibles.
31. Le PAM a considérablement amélioré la durabilité environnementale de ses interventions, notamment en investissant dans l'installation de systèmes d'énergie solaire dans les écoles, les bâtiments communautaires et les petites et moyennes entreprises. Les interventions menées dans le domaine du développement agricole restent limitées, mais les méthodes et les outils de production écologique font l'objet d'une attention et d'un appui systématiques.
32. Bien que le PSP mette expressément l'accent sur la prise en compte de la nutrition dans les activités du PAM telles que le programme d'alimentation scolaire et les interventions relatives à l'agriculture et aux filières, par exemple, une attention insuffisante a été accordée aux problèmes posés par la qualité de la nutrition, comme l'obésité et le diabète, dans le cadre des campagnes d'information et de la mobilisation des parties prenantes à long terme.
33. Le nexus action humanitaire-développement a été mentionné occasionnellement dans la planification et la conception du PSP, mais il n'a pas reçu une attention suffisante au cours de la mise en œuvre. Le PAM a fait appel à des partenaires plus expérimentés en matière de développement pour mieux prendre en compte cette question, mais il n'a pas encore mis en place de transition suffisamment cohérente entre l'aide humanitaire et une stratégie de développement à l'intention des groupes de population à même de se passer de l'assistance à terme. La durée plus courte des financements destinés aux interventions humanitaires est un autre facteur qui complique l'établissement de liens entre l'action humanitaire et les activités de développement. Dans certaines communautés de la région frontalière, des activités d'appui aux moyens d'existence ont été menées parallèlement à l'apport d'une assistance alimentaire ou monétaire; cette pratique est caractéristique d'une approche de développement communautaire intégrée, mais elle n'a pas été appliquée de manière systématique. L'assistance technique destinée au Gouvernement pour l'aider à concevoir un système de protection sociale réactif face aux chocs qui soit rattaché aux interventions d'urgence est considérée comme un élément positif à l'appui du nexus, mais des efforts supplémentaires doivent être faits dans ce domaine.

### **Financement et efficience dans le cadre de la mise en œuvre du PSP**

*Le PAM n'a pas connu de déficits de financement majeurs dans la plupart des domaines d'activité du PSP, exception faite des activités relatives aux filières alimentaires, pour lesquelles les ressources ont été limitées. Des financements ont été obtenus auprès de nouveaux donateurs au cours de l'élargissement du PSP, mais une grande partie du portefeuille d'activités est financée par un seul donateur, ce qui risque de compromettre la continuité des opérations. Le PSP a été mis en œuvre dans les délais et l'exécution du budget a atteint des niveaux satisfaisants. Les coûts d'appui directs sont relativement élevés, peut-être en raison de la complexité du PSP conjuguée à un budget total relativement modeste.*

34. Le PAM n'a pas dû faire face à des déficits de financement majeurs au cours de la mise en œuvre du PSP. Les efforts qu'il a déployés pour mobiliser des ressources et diversifier ses sources de financement ont été couronnés de succès, mais la Fédération de Russie appuie encore une grande partie du portefeuille d'activités, une dépendance à l'égard d'un seul donateur qui risque de compromettre la continuité des opérations.
35. Dans le cadre de l'élargissement du PSP, le bureau de pays a particulièrement bien réussi à attirer des ressources en faveur de l'aide humanitaire, y compris des financements souples du PAM pour les interventions immédiates, et il est également parvenu à mobiliser un soutien destiné aux interventions relatives au système national de protection sociale. Il lui a été plus difficile d'obtenir des fonds suffisants pour développer les systèmes alimentaires et les filières: seuls 40 à 50 pour cent du plan fondé sur les besoins ont été financés en moyenne, car la compétence du PAM dans ce domaine est moins reconnue que celle d'autres organisations présentes en Arménie.
36. Le PSP a été mis en œuvre dans les délais: les opérations ont respecté les calendriers prévus et des interventions ont été mises en place rapidement pour faire face aux nouveaux besoins qui se faisaient jour pendant la pandémie de COVID-19 et au cours des crises qui se sont déroulées au Karabakh et à la frontière. Le renforcement des capacités dont le Gouvernement dispose pour élaborer les politiques et développer les systèmes nationaux est, par nature, une action davantage à long terme, mais les progrès dans ces domaines sont, d'une manière générale, en bonne voie.
37. Globalement, les niveaux d'exécution du budget du PSP ont été satisfaisants: 75,4 pour cent des ressources allouées avaient été dépensées en juillet 2024. Les coûts d'appui directs (7,8 pour cent) correspondent aux prévisions, mais sont relativement élevés par rapport à la moyenne du PAM à l'échelle mondiale (3,9 pour cent). Cet écart peut être attribué, d'une part, à la complexité du PSP, plusieurs activités menées au titre des quatre effets directs stratégiques ayant reçu des crédits budgétaires relativement faibles et, d'autre part, au nombre considérable d'accords de financement de divers montants conclus avec une vingtaine de donateurs, ce qui a alourdi le travail de gestion et les tâches administratives pour le personnel du bureau de pays.

## Capacités institutionnelles, coordination au sein du système des Nations Unies et partenariats

*La qualité et le dévouement des employés du PAM sont unanimement salués, mais certaines lacunes dans les compétences nuisent à l'efficacité de l'appui fourni dans les domaines du développement des filières alimentaires, des changements sociaux et comportementaux, du suivi et de l'évaluation et de l'approche axée sur le nexus action humanitaire-développement. Les partenariats solidement établis que le PAM a noués avec le Gouvernement aux niveaux national et infranational, le réseau efficace de partenaires coopérants et la coordination adéquate assurée au sein des groupes de travail des Nations Unies ont facilité la mise en œuvre et permis d'obtenir une large couverture sur le terrain. Il est toutefois possible de mener davantage d'activités conjointes avec d'autres entités des Nations Unies et de collaborer d'une manière plus stratégique avec les partenaires coopérants.*

38. Le savoir-faire technique dont disposent les employés du bureau de pays, y compris par l'intermédiaire des ressources internationales auxquelles ils ont accès, est largement reconnu par les partenaires dans les domaines de l'alimentation scolaire, de la nutrition, de la sécurité alimentaire, des interventions d'urgence et de la protection sociale. En revanche, il l'est moins dans les domaines du développement des filières alimentaires et des systèmes de commercialisation, des changements sociaux et comportementaux, du suivi et de l'évaluation, de la gestion des connaissances ou encore du renforcement de l'approche axée sur le nexus action humanitaire-développement-paix, que ce soit sur le plan des compétences ou au niveau des effectifs.
39. Le PAM a noué de solides partenariats à long terme avec différents ministères et organismes publics au niveau national, et la collaboration avec les autorités provinciales et locales est efficace. Il participe à plusieurs groupes de travail et réunions du système des Nations Unies et se concerte régulièrement avec d'autres organismes des Nations Unies présents dans le pays. Le PAM est considéré comme un organisme dynamique à même de diriger les opérations sur le terrain, comme ce fut le cas lors de l'afflux de réfugiés en 2023. La mise en œuvre conjointe de projets est toutefois très limitée, mais il existe quelques exemples de collaboration avec le Programme des Nations Unies pour le développement et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) dans le domaine de la protection sociale, avec le Fonds des Nations Unies pour la population et l'UNICEF dans le cadre d'activités visant à faire évoluer la société et les comportements, et avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) concernant le soutien de l'agriculture. Les approches menées dans le cadre de l'initiative Unité d'action des Nations Unies sont peu répandues en Arménie.
40. Le vaste réseau de partenaires coopérants du PAM facilite la mise en œuvre du programme d'alimentation scolaire porteur de transformation et des activités de développement des filières alimentaires, de protection sociale et d'intervention d'urgence dans les 10 provinces du pays. Les partenaires coopérants apprécient l'appui du PAM en matière de renforcement des capacités, mais les dispositifs de coopération auxquels ils ont accès s'apparentent principalement à des relations de sous-traitance, ce qui leur laisse peu de place pour participer à la conception ou à la gestion des activités dans le cadre d'interventions conjointes. Le PAM laisse ainsi échapper des occasions de tirer parti des compétences complémentaires de ces partenaires dans des domaines où son savoir-faire est limité. De plus, les possibilités d'établissement de partenariats avec des organisations spécialisées pour mener, par exemple, des activités axées sur le développement des filières et des marchés n'ont pas été suffisamment étudiées.

Recommandations principales et subsidiaires	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
<p><b>Recommandation 1: Préciser la structure du plan stratégique de pays de façon à établir plus clairement les interdépendances entre le renforcement des capacités du pays et l'assistance directe, et accompagner cette structure d'un cadre logique et d'un système de suivi adéquats en prévoyant les moyens en personnel et les compétences nécessaires à une mise en œuvre efficace.</b></p>	Stratégique	Bureau du PAM en Arménie	Siège mondial – Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe orientale et Siège à Rome – pour les activités d'appui et de contrôle	Élevé	Juillet 2025 (présentation du projet de plan stratégique de pays au Siège à Rome)
<p>1.1. Élaborer une théorie du changement claire, qui met l'accent sur les relations programmatiques entre les interventions et précise comment les diverses activités relevant de trajectoires de changement différentes (pour le renforcement des capacités du pays et l'assistance directe) contribueront aux résultats. Pendant la mise en œuvre du plan stratégique de pays, la théorie du changement ainsi que ses trajectoires de changement détaillées et les hypothèses générales et spécifiques sur lesquelles elle repose doivent être examinées et actualisées régulièrement pour qu'elle puisse être utilisée comme outil de gestion des programmes.</p>					
<p>1.2. Élaborer des indicateurs relatifs au suivi des activités de renforcement des capacités du pays, qui donnent périodiquement une vue d'ensemble des progrès réalisés. Adapter les indicateurs de produit et d'effet direct aux activités d'appui d'urgence, de protection sociale et de développement économique, ainsi qu'à leurs effets différenciés sur les femmes, les hommes, les jeunes et les personnes handicapées. Prévoir des indicateurs d'effet direct relatifs à la sécurité alimentaire pour toutes les activités pertinentes du portefeuille, en plus de ceux axés spécifiquement sur les interventions, afin que l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition soit au cœur de l'ensemble du plan stratégique de pays.</p>					
<p>1.3. Élaborer une stratégie précise de planification des effectifs reposant sur une évaluation des capacités existantes. Renforcer les capacités techniques en rapport avec les activités relatives aux filières alimentaires, aux changements sociaux et comportementaux ainsi qu'à l'apprentissage et à la gestion des connaissances, y compris en matière de suivi et d'évaluation, afin de faire concorder les activités de renforcement des capacités avec la priorité première du plan stratégique de pays.</p>	Opérationnelle		Le Gouvernement, d'autres entités des Nations Unies et les partenaires coopérants doivent être consultés durant ce processus.		Décembre 2026

Recommandations principales et subsidiaires	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
<p><b>Recommandation 2: Continuer de mettre l'accent sur les activités de renforcement des capacités qui visent à faciliter le transfert sans heurts de la responsabilité des interventions du PAM au Gouvernement au niveau national, en assurant un accompagnement adéquat de la mise en œuvre à l'échelle des provinces et des communautés, ainsi que sur l'appui au développement des capacités des organismes non gouvernementaux bénéficiaires d'investissements du PAM, au titre du présent plan stratégique de pays et des prochains.</b></p>	Stratégique	Bureau de pays	Avec l'appui du Siège mondial	Élevé	Décembre 2026
<p>2.1. S'attaquer aux problèmes institutionnels empêchant le transfert efficace de la responsabilité du programme d'alimentation scolaire, notamment ceux relatifs à la gestion économique et financière des investissements, et appuyer l'extension potentielle de l'alimentation scolaire aux écoles situées à Erevan, aux classes supérieures des écoles primaires et aux établissements secondaires. Renouveler l'analyse coûts-avantages des interventions axées sur l'agriculture en milieu scolaire, y compris des mesures d'amélioration de l'efficacité énergétique. Développer les initiatives de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire pour partager avec d'autres pays les enseignements tirés des approches innovantes suivies en Arménie dans le domaine de l'alimentation scolaire.</p>					
<p>2.2. Intensifier les activités de renforcement des capacités du pays dans les domaines de la protection sociale réactive face aux chocs et de la préparation aux situations d'urgence en mettant l'accent sur l'amélioration de l'appui apporté en matière de législation et de politiques au niveau national et sur le développement des capacités et des synergies au sein des services sociaux unifiés au niveau décentralisé.</p>					

Recommandations principales et subsidiaires	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
<p><b>Recommandation 3: Renforcer la prise en compte des priorités transversales dans le plan stratégique de pays tout en développant les activités spécifiquement conçues pour inclure les femmes et les autres personnes vulnérables et en augmentant les investissements consacrés aux approches destinées à faire évoluer la société et les comportements.</b></p>	Stratégique	Bureau de pays	Avec l'appui du Siège mondial	Moyen	Décembre 2027
<p>3.1. Adapter les activités de renforcement des moyens d'existence et de la résilience pour contribuer à l'émancipation économique des femmes et des personnes handicapées. À cet effet, il est possible de mettre en place un soutien financier et des facilités de crédit spécifiques à l'intention des femmes et de sélectionner des cultures et des activités économiques précises adaptées à leurs besoins.</p> <p>3.2. En étroite coordination avec le Gouvernement, d'autres entités des Nations Unies, le secteur privé et les communautés, s'investir dans une importante composante axée sur les changements sociaux et comportementaux visant à appuyer des mesures d'action publique et d'autres interventions qui s'attaquent aux problèmes à long terme associés à la qualité de la nutrition, tels que l'obésité et le diabète, ainsi qu'à d'autres priorités transversales dans les domaines où un changement de comportement est nécessaire, comme la sécurité alimentaire, l'évolution du climat et la santé environnementale.</p>					

Recommandations principales et subsidiaires	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
<p><b>Recommandation 4: En s'appuyant sur les atouts particuliers dont le PAM dispose en matière d'assistance humanitaire, continuer de mettre en place une approche axée sur le nexus action humanitaire-développement dans le cadre d'interventions conçues pour répondre aux besoins des individus et des communautés, avec comme objectif d'intégrer cette approche dans les systèmes publics.</b></p>	Stratégique	Bureau de pays	Avec l'appui du Siège mondial	Élevé	Décembre 2027
4.1. Au niveau communautaire, collaborer avec des partenaires pour créer des interdépendances explicites entre les activités d'aide humanitaire, de rétablissement des moyens d'existence et de développement économique qui créent des trajectoires claires permettant aux bénéficiaires de se passer de l'assistance.					
4.2. Collaborer avec le Gouvernement et d'autres partenaires menant des activités de secours et de développement pour assurer la complémentarité entre les interventions mises en œuvre dans les mêmes régions géographiques et, en particulier, pour coordonner les interventions avec les programmes nationaux lorsque cela est possible.					

Recommandations principales et subsidiaires	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
<p><b>Recommandation 5: Renforcer les partenariats stratégiques et opérationnels existants et en établir de nouveaux, notamment dans le cadre de la coordination et de la programmation conjointe avec des entités des Nations Unies, et mettre en place un réseau efficace de partenaires coopérants sur le terrain.</b></p>	Opérationnelle	Bureau de pays	Avec l'appui du Siège mondial	Élevé	Décembre 2026
<p>5.1. Élargir le réseau de partenaires en vue de tirer parti des complémentarités dans les domaines où le PAM dispose de compétences limitées en interne, notamment dans le cadre de l'approche axée sur le nexus action humanitaire-développement, de la fourniture de services de développement des entreprises et de financements aux petites et moyennes entreprises des filières alimentaires pertinentes, et des changements sociaux et comportementaux.</p>					
<p>5.2. Investir dans le renforcement des mécanismes de coordination des Nations Unies destinés aux interventions humanitaires pour lesquels le PAM est bien positionné, et étudier les possibilités de mise en œuvre de nouveaux projets conjoints aux fins, par exemple, du développement des filières alimentaires et de l'amélioration de la qualité de la nutrition en Arménie.</p>					

**Liste des sigles utilisés dans le présent document**

COVID-19	maladie à coronavirus 2019
PSP	plan stratégique de pays
PSPP-T	plan stratégique de pays provisoire de transition
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
PIB	produit intérieur brut
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance