



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.2/2023/6-A/5

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 Ghana (2019-2023)

Résumé

L'évaluation du plan stratégique de pays établi pour le Ghana (2019-2023) a été effectuée entre mai 2022 et mai 2023. Elle avait pour objet d'évaluer le positionnement stratégique du PAM et la pertinence et la cohérence de son action, sa contribution aux effets directs, l'efficacité de la mise en œuvre et les facteurs expliquant les résultats obtenus. Elle reposait sur une approche théorique, participative et fondée sur des méthodes mixtes pour atteindre un double objectif: rendre compte de l'action menée et favoriser l'apprentissage, et pour guider l'élaboration d'un nouveau plan stratégique de pays.

Comptant une population de 30,8 millions d'habitants, le Ghana est un pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure confronté à des fluctuations économiques, notamment le ralentissement marqué de la croissance du produit intérieur brut depuis 2020, un taux d'inflation, à son plus haut niveau depuis deux décennies et une inflation des prix des produits alimentaires qui s'établissait à 59,3 pour cent au dernier trimestre de 2022.

Le plan stratégique de pays provisoire de transition pour 2018 et le plan stratégique de pays pour 2019-2023 mettaient l'accent sur l'amélioration de l'état nutritionnel des enfants, des femmes en âge de procréer et des personnes vivant avec le VIH. Les activités et les modalités prévues étaient les suivantes: rations à emporter; bons-produits pour l'achat d'aliments nutritifs spécialisés produits localement; appui aux systèmes alimentaires résilients; renforcement des programmes de protection sociale, en particulier le programme national d'alimentation scolaire; amélioration du suivi de la sécurité alimentaire; appui à la réduction des risques de catastrophe et à la préparation aux situations d'urgence; appui technique à l'élaboration des politiques et de la législation dans des domaines tels que la protection sociale, la nutrition et l'enrichissement des aliments.

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

Coordonnatrices responsables:

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

Mme A. Chambel
Fonctionnaire principale chargée de l'évaluation
courriel: alexandra.chambel@wfp.org

Le plan stratégique de pays a été mis en œuvre dans un contexte politique stable. Dans l'ensemble, il ressort de l'évaluation que les interventions du PAM étaient correctement harmonisées avec les priorités du Gouvernement et en prise sur les besoins des personnes les plus vulnérables en matière de sécurité alimentaire et de nutrition. Les interventions étaient conçues de manière cohérente, mais ne sont pas parvenues à traduire clairement le lien entre la mise en œuvre directe des activités et le renforcement des capacités en amont. Le PAM a fait preuve de souplesse et de réactivité dans sa riposte à la pandémie de maladie à coronavirus 2019 en adaptant le plan stratégique de pays et en apportant une assistance en temps utile aux populations touchées. Les partenariats – en particulier celui établi avec le Gouvernement – ont été essentiels pour la réussite de la mise en œuvre.

Le plan stratégique de pays a aidé le PAM à s'éloigner progressivement de l'exécution directe pour assumer le rôle de catalyseur auquel il aspire et a favorisé le passage à l'adoption d'une approche axée sur le marché pour assurer l'accessibilité des aliments nutritifs spécialisés produits localement et des cultures nutritives de qualité. Toutefois, cette approche n'est pas encore totalement durable. De même, le plan stratégique de pays n'a pas permis de combler suffisamment les lacunes de capacités du pays en matière de préparation aux situations d'urgence, d'intervention en cas de crise et de résilience des communautés, et n'a pas intégré parfaitement le nexus action humanitaire-développement-paix dans sa conception et sa mise en œuvre.

La mise en œuvre des activités a été fortement retardée en raison de facteurs tels que les déficits de financement, les restrictions liées à la pandémie de maladie à coronavirus 2019, les formalités bureaucratiques et l'absence d'une solide planification s'agissant de traduire en opérations et de gérer le passage au rôle de catalyseur.

Les mécanismes permettant d'intégrer l'égalité femmes-hommes et l'avancement des femmes, la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, et la protection de l'environnement ont bien joué leur rôle. En revanche, le fonctionnement des systèmes relatifs à la responsabilité à l'égard des populations touchées n'a pas été optimal, seule une faible proportion de bénéficiaires ayant indiqué avoir été informés du programme et ayant fourni un retour d'information.

L'équipe d'évaluation a conclu que le plan stratégique de pays avait aidé le Gouvernement à répondre aux besoins des populations vulnérables en matière de sécurité alimentaire et de nutrition dans le cadre d'interventions de programme qui s'étaient avérées cohérentes pour la plupart. Le plan stratégique de pays est resté adapté aux besoins du début à la fin de sa mise en œuvre. Le passage du rôle d'"exécutant" à celui de "catalyseur" a été entravé par l'absence d'un plan clair de gestion et de dotation en effectifs ainsi que par des déficits de financement, ce qui a fait clairement ressortir les difficultés liées à un processus de transition complexe.

L'évaluation a donné lieu à la formulation de six recommandations visant à aider le PAM à concevoir et à mettre en œuvre le prochain plan stratégique de pays. Ainsi, il est recommandé que le PAM: définisse son orientation stratégique au Ghana, en tant que catalyseur et facilitateur; intensifie et harmonise ses partenariats avec le secteur privé, les organisations de la société civile, les milieux universitaires, les autres entités des Nations Unies et les autres partenaires de développement; centre ses efforts sur l'appui qu'il fournit au Gouvernement pour la préparation aux situations d'urgence et les interventions face à des crises, en partenariat avec d'autres acteurs; respecte mieux les délais impartis en renforçant la collaboration avec les partenaires coopérants et en recourant à des méthodes de financement novatrices; aide le Gouvernement à mettre en place des approches durables axées sur le marché pour renforcer les systèmes alimentaires et transposer à une plus grande échelle le programme à dimension nutritionnelle concernant les moyens d'existence; examine le mécanisme relatif à la responsabilité à l'égard des populations touchées et élimine les goulets d'étranglement afin que tous les bénéficiaires soient bien informés sur ses programmes.

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour le Ghana" (2019-2023) (WFP/EB.2/2023/6-A/5) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.2/2023/6-A/5/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. Les évaluations des plans stratégiques de pays (PSP) sont l'instrument privilégié pour rendre compte de l'action menée et favoriser l'apprentissage, conformément aux attentes du Conseil d'administration et de la direction du PAM. Elles fournissent des éléments factuels concernant le positionnement stratégique et les résultats du PAM, qui guideront la conception des PSP de la génération suivante et éventuellement celle des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable.
2. L'évaluation portait sur le PSP pour le Ghana (2019-2023) et le plan stratégique de pays provisoire de transition (PSPP-T) (2018) qui le précédait. Les évaluateurs ont passé en revue les opérations menées par le PAM entre 2018 et septembre 2022. L'évaluation est principalement utilisée par le bureau de pays du PAM et les parties prenantes internes et externes, y compris le Gouvernement ghanéen et les bénéficiaires. Les résultats de l'évaluation ont guidé la conception du nouveau PSP pour le Ghana¹.
3. Les auteurs de l'évaluation ont eu recours à une approche théorique, participative et fondée sur des méthodes mixtes, et se sont appuyés sur des données issues du suivi, un examen de la documentation existante, des entretiens semi-structurés, des discussions de groupe avec les bénéficiaires et des observations de terrain. Il a été tenu compte de la problématique femmes-hommes tout au long du processus. La collecte des données a eu lieu dans le pays en septembre 2022 et a été suivie de séances de bilan hybrides. Les constatations, les conclusions et les recommandations ont été examinées avec les parties prenantes lors d'ateliers tenus à Accra en février 2023. Des normes déontologiques ont été appliquées pour garantir le respect de la dignité et l'anonymat des personnes ayant contribué à l'évaluation.

Contexte

4. Le Ghana est un pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, dont 57 pour cent de la population réside dans des zones urbaines². Malgré une tendance à la croissance économique positive, la croissance du produit intérieur brut a ralenti, passant de 6,5 pour cent en 2019 à 0,5 pour cent en 2020 en raison des effets de la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19)³. En 2021, l'inflation a augmenté pour atteindre 54,1 pour cent, soit son plus haut niveau depuis deux décennies, et l'inflation des prix des produits alimentaires est passée à 59,7 pour cent⁴. En outre, la monnaie nationale s'est fortement dépréciée entre janvier et décembre 2022⁵.

¹ Dans le cadre du processus d'examen et d'approbation des programmes auquel est soumis le projet de plan stratégique pour le Ghana (2024-2028), le Bureau de l'évaluation a déterminé dans quelle mesure ce projet repose sur des données factuelles et des recommandations issues de l'évaluation du plan stratégique établi pour le Ghana (2019-2023).

² Services statistiques du Ghana. 2022. *Ghana 2021 Population and Housing Census – General Report*.

³ Banque mondiale. 2022. *Croissance du PIB (% annuel) – Ghana*.

⁴ Services statistiques du Ghana. 2023. *Statistical Bulletin. Consumer Price Index (CPI): December 2022*.

⁵ International Trade Administration. 2022. *Dépréciation de la monnaie ghanéenne (en anglais uniquement)*.

5. Le pourcentage de la population vivant en dessous du seuil de pauvreté a diminué, passant de 31,9 pour cent en 2005/06 à 23,4 pour cent en 2016/17; il faut toutefois souligner que, cette année-là, le nombre absolu de personnes pauvres a augmenté de 400 000 personnes par rapport à 2012/13, conséquence de la croissance démographique⁶. En raison de divers facteurs naturels et socioéconomiques, le taux de pauvreté est généralement plus élevé dans le nord du Ghana, étant même supérieur à 50 pour cent dans certaines régions⁷.
6. Le Ghana doit porter le "triple fardeau de la malnutrition" (sous-alimentation, carences en micronutriments et obésité). Les taux de retard de croissance et d'émaciation (voir le tableau) sont plus élevés dans le nord que dans le sud du pays⁸. En 2014, dernière année pour laquelle on dispose de chiffres, 65,7 pour cent des enfants de moins de 5 ans et 42,4 pour cent des femmes en âge de procréer étaient anémiques⁹. La prévalence de l'insécurité alimentaire s'établissait à 12 pour cent au niveau national en 2020, et la plupart des ménages exposés à l'insécurité alimentaire vivaient dans le nord du pays¹⁰. Le nombre de personnes exposées à l'insécurité alimentaire a presque doublé en 2022, atteignant 823 000 personnes¹¹. Contrairement aux tendances observées à l'échelle mondiale, la prévalence du retard de croissance et de l'émaciation est plus élevée chez les garçons que chez les filles, et l'insécurité alimentaire touche davantage les ménages dirigés par un homme que ceux dirigés par une femme¹².

⁶ La population pauvre est définie sur la base du seuil de pauvreté supérieur du pays, soit 1 314 cedis ghanéens par équivalent adulte et par an. Services statistiques du Ghana. 2018. *Poverty trends in Ghana 2005–2017*; Services statistiques du Ghana. 2014. *Ghana Living Standards Survey 6 (With a Labour Force Module) 2012–2013: Round 6*.

⁷ Services statistiques du Ghana. 2019. *Ghana Living Standards Survey (GLSS) 7 – Main Report*; Banque mondiale. 2020. *Ghana Poverty Assessment*. p. 48-49.

⁸ Services statistiques du Ghana. 2018. *Ghana Multiple Indicator Cluster Survey 2017/18: Survey findings report*.

⁹ Services statistiques du Ghana, 2015. *Demographic and Health Survey 2014*.

¹⁰ Gouvernement du Ghana, Ministère de l'alimentation et de l'agriculture et autres. 2020. *Comprehensive Food Security and Vulnerability Analysis (CFSVA): Ghana*.

¹¹ Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire (IPC)/Cadre harmonisé. 2022. *Résultats de l'analyse de l'insécurité alimentaire et nutritionnelle aiguë courante en mars-mai 2022 et projetée en juin-août 2022 (au Sahel, en Afrique de l'Ouest et au Cameroun); IPC/Cadre harmonisé. 2022. Résultats de l'analyse de l'insécurité alimentaire et nutritionnelle aiguë courante en octobre-décembre 2022 et projetée en juin-août 2023 (au Sahel, en Afrique de l'Ouest et au Cameroun)*.

¹² Services statistiques du Ghana. 2018. *Ghana Multiple Indicator Cluster Survey 2017/18: Survey findings report*.

INDICATEURS SOCIOÉCONOMIQUES			
	Indicateur	Valeur	Année
	Population totale (en millions) (1)	30,8	2021
	Population vivant en dessous du seuil national de pauvreté (en pourcentage) (2)	23,4	2017
	Population exposée à l'insécurité alimentaire (en pourcentage) (3)	11,7	2020
	Indice de la faim dans le monde (rang) (4)	67 ^e sur 121	2022
	Rapport taille/âge (retard de croissance – modéré ou sévère), (enfants âgés de 0 à 5 ans) (en pourcentage) (5)	17,5	2018
	Rapport poids/taille (émaciation – modérée ou sévère), (enfants âgés de 0 à 5 ans) (en pourcentage) (5)	6,8	2018
	Nombre de migrants internationaux (en milliers) (6)	476,4	2020
	Réfugiés et demandeurs d'asile (7)	6 917	2022
	Indice d'inégalité de genre (rang) (8)	130 ^e sur 170	2021

Sources: (1) Services statistiques du Ghana. 2022. *Ghana 2021 Population and Housing Census – General Report*; (2) Services statistiques du Ghana. 2019. *Ghana Living Standards Survey (GLSS) 7 – Main Report*; (3) Gouvernement du Ghana, Ministère de l'alimentation et de l'agriculture et autres. 2020. *Comprehensive Food Security and Vulnerability Analysis (CFSVA): Ghana*; (4) Welthungerhilfe et Concern Worldwide. 2022. *Global Hunger Index: Ghana*; (5) Services statistiques du Ghana. 2018. *Ghana Multiple Indicator Cluster Survey 2017/18: Survey findings report*; (6) *Migration Data Portal*; (7) Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés. *Operational Data Portal: Regional Bureau for West and Central Africa. Ghana – refugees and asylum-seekers (as of 31 October 2022)*; (8) Programme des Nations Unies pour le développement. 2022. *Rapport sur le développement humain 2021/2022. Temps incertains, vies bouleversées Façonner notre avenir dans un monde en mutation*

7. Le PSP a été mis en œuvre dans un contexte politique stable. Le Gouvernement ghanéen a adopté un plan national de développement à long terme pour 2018-2057 ainsi qu'un programme concerté des politiques de développement économique et social pour orienter la trajectoire de développement du pays. Il ressort d'examen nationaux récents que les programmes figurant dans le plan de développement et le programme concerté ont contribué à des avancées au regard des objectifs de développement durable, mais pas suffisamment pour permettre au pays d'atteindre les cibles à l'horizon 2030.

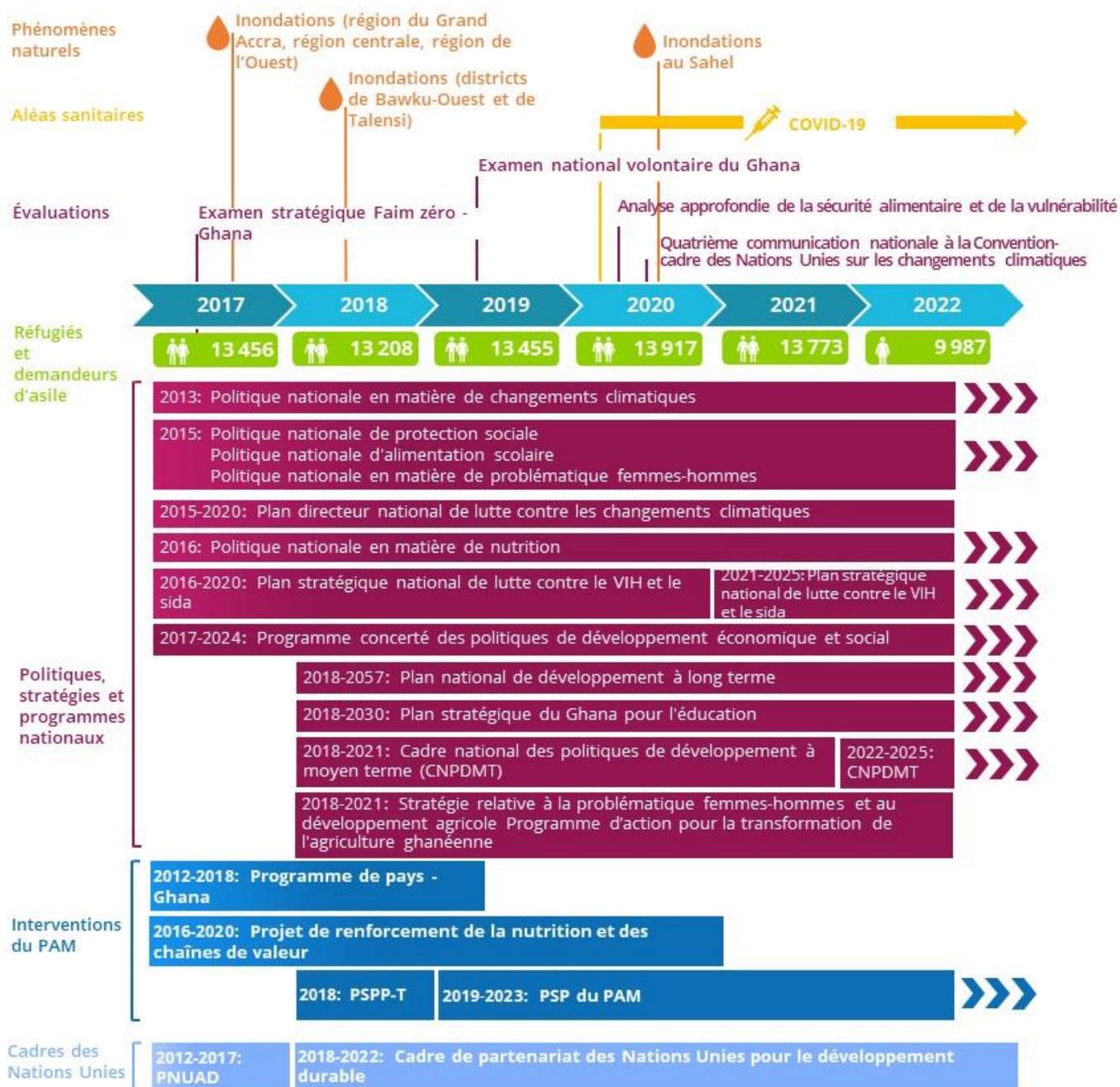
Plans stratégiques de pays du PAM

8. Le PAM est présent au Ghana depuis 1963. Les interventions ont essentiellement consisté à fournir des secours jusqu'en 2005, année au cours de laquelle le PAM a recentré ses activités autour d'un portefeuille de développement quinquennal. Depuis, en partenariat avec le Gouvernement ghanéen, le PAM est engagé dans un processus de transition qui l'amènera à jouer un rôle de catalyseur, réduisant l'aide alimentaire directe et mettant davantage l'accent sur le renforcement des capacités et l'appui à l'élaboration des politiques.

9. Le PSPP-T pour 2018 a prolongé d'un an le programme de pays pour 2012–2017. Il ne comportait pas de réorientation stratégique majeure, mais était plutôt axé sur les éléments suivants: l'amélioration de l'état nutritionnel des enfants, des femmes en âge de procréer et des personnes vivant avec le VIH au moyen de la distribution de rations à emporter; les bons-produits pour l'achat d'aliments nutritifs spécialisés produits localement; l'appui aux systèmes alimentaires résilients; le renforcement des programmes de protection sociale, en particulier le programme national d'alimentation scolaire; l'apport d'un appui technique à l'élaboration des politiques et de la législation dans les domaines de la protection sociale, de la nutrition et de l'enrichissement des aliments. Le PSP qui lui a fait suite (2019-2023) a poursuivi les activités du PSPP-T, à l'exception du soutien aux personnes vivant avec le VIH, et a élargi les activités de renforcement des capacités nationales pour inclure un appui technique au suivi de la sécurité alimentaire, à la réduction des risques de catastrophe et à la préparation aux situations d'urgence (voir les figures 1 et 2).
10. Afin de soutenir les populations touchées par la pandémie de COVID-19 et de répondre à l'afflux anticipé de réfugiés en provenance de la Côte d'Ivoire et du Burkina Faso, le PAM a révisé le PSP en mai 2020 pour ajouter un effet direct stratégique axé sur les interventions face aux crises (effet direct stratégique 5), ainsi qu'une activité visant à fournir une assistance sous forme de transferts en nature ou de transferts de type monétaire aux populations touchées par une crise (en particulier la COVID-19)¹³. Parmi les modalités d'intervention utilisées au titre du PSP figuraient les transferts de type monétaire, les distributions de vivres et le renforcement des capacités.
11. Le PSPP-T, d'une durée d'un an, disposait d'un budget total de 11,5 millions de dollars É.-U. et avait pour objectif de venir en aide à 193 000 personnes. Le PSP était doté d'un budget initial de 72 millions de dollars sur cinq ans et avait pour objectif de venir en aide à 225 000 personnes au moyen de distributions de vivres et de transferts de type monétaire; le budget et le nombre de bénéficiaires directs ont respectivement été portés à 94 millions de dollars et à 325 000 bénéficiaires en mai 2020 au terme de la première révision du budget.
12. Le niveau de financement du PSPP-T était de 93 pour cent à la fin du cycle. En octobre 2022, les ressources allouées au PSP représentaient 32 pour cent du budget total du PSP prévu dans la première révision budgétaire.

¹³ PAM. 2020. *Ghana country strategic plan – budget revision 1*.

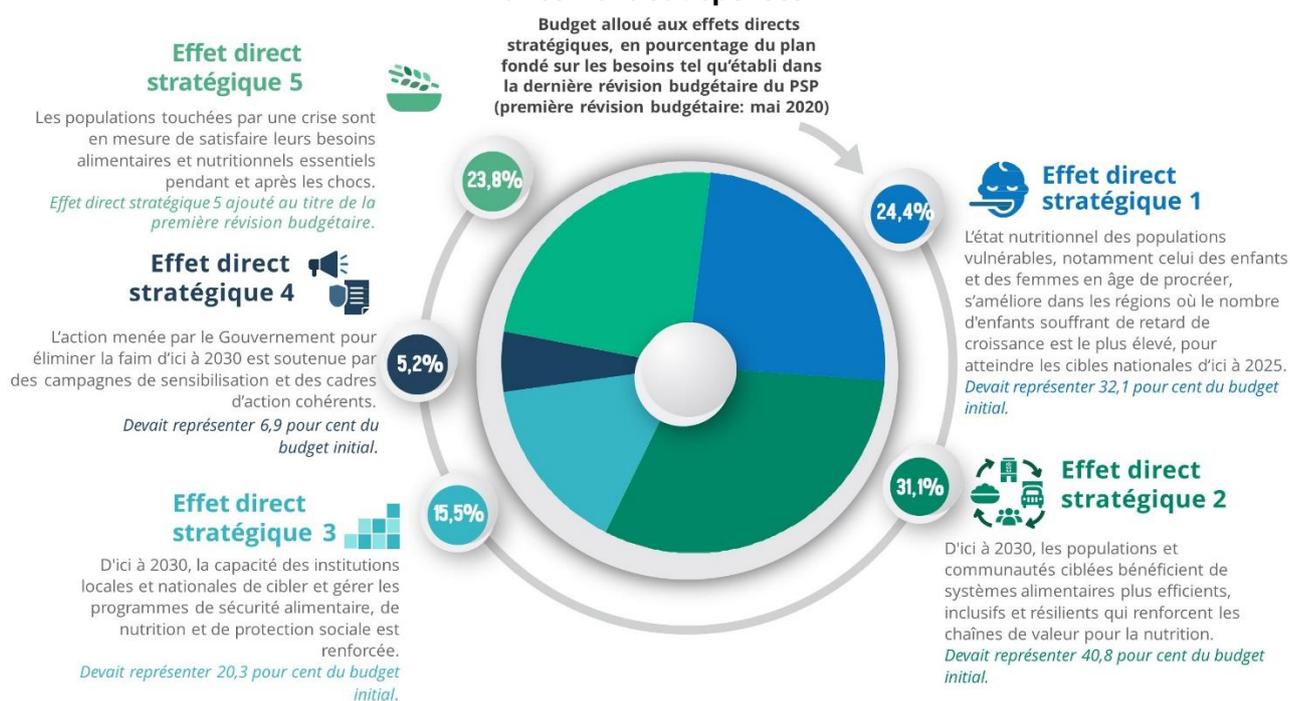
Figure 1: Aperçu du contexte national et des opérations du PAM (2017-2022)



Abréviation: PNUAD = Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement.

Source: Figure élaborée par le Bureau de l'évaluation à partir de la version intégrale du rapport d'évaluation du PSP pour le Ghana (2019-2023).

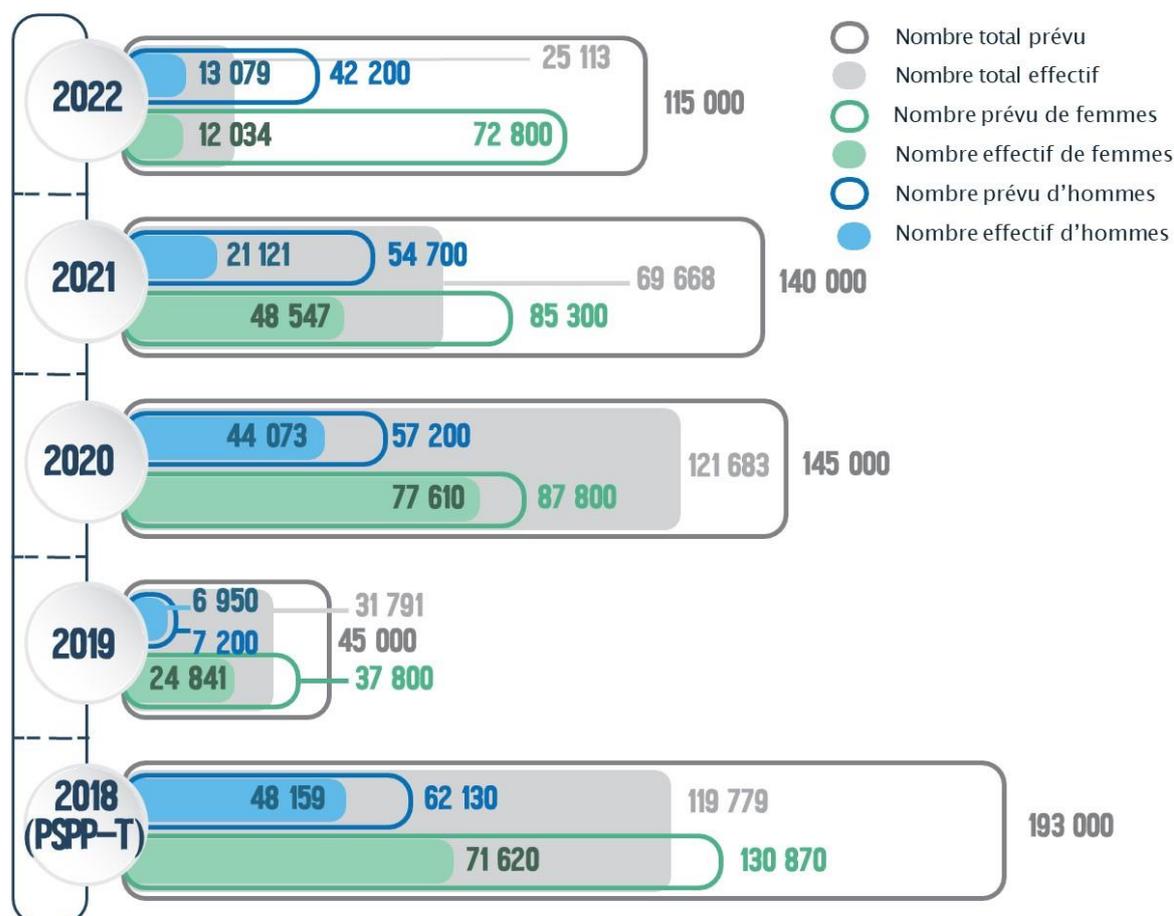
Figure 2: Plan stratégique pour le Ghana (2019-2023): effets directs stratégiques, budget, financement et dépenses



Abréviation: EDS = effet direct stratégique.

Source: rapports annuels pour le Ghana 2019-2021 et Bureau du PAM au Ghana pour les chiffres de 2022.

13. Au titre de l'effet direct stratégique 1 du PSPP-T, le PAM fournissait une assistance alimentaire en nature aux adolescentes en premier cycle du secondaire et des bons-produits concernant des aliments nutritifs spécialisés aux personnes vivant avec le VIH, aux filles et aux femmes enceintes ou allaitantes et aux enfants âgés de 6 à 23 mois. Les activités relevant de l'effet direct stratégique 1 du PSP ciblaient les enfants âgés de 6 à 23 mois, les filles et les femmes enceintes ou allaitantes et les adolescentes. Au titre de l'effet direct stratégique 5, le PAM ciblait les réfugiés et les populations touchées par la pandémie de COVID-19. Tout au long de la période 2018-2022, le nombre de bénéficiaires effectifs est demeuré bien en deçà des cibles (figure 3).

Figure 3: Nombre de bénéficiaires prévu et effectif, par sexe (2018-2022)

Source: rapports annuels pour le Ghana 2018-2021 et Bureau du PAM au Ghana pour les chiffres de 2022.

Constatations issues de l'évaluation

Dans quelle mesure le PSP est-il fondé sur des données factuelles et articulé sur des axes stratégiques pour répondre aux besoins des plus vulnérables?

Pertinence et concordance

14. Le PSPP-T et le PSP se sont avérés particulièrement pertinents au regard du programme de développement national ghanéen et cohérents avec celui-ci, notamment dans les domaines de la sécurité alimentaire et de la nutrition, de l'alimentation scolaire, de l'agriculture, de la protection sociale et de la problématique femmes-hommes. Ils ont appuyé la mise en œuvre du cadre de développement national et contribué aux efforts du Gouvernement pour atteindre les objectifs de développement durable 2 et 17.
15. De même, les interventions du PAM étaient correctement harmonisées et cohérentes avec le Cadre de partenariat des Nations Unies pour le développement durable (2018-2022) et avec l'appui des Nations Unies à la riposte du Gouvernement à la COVID-19. Au titre du PSP, le bureau de pays a mobilisé des partenaires dont les mandats et les programmes concordaient avec l'avantage comparatif du PAM au Ghana, notamment des ministères et des départements gouvernementaux, des entreprises privées, des organisations de la société civile et des partenaires de développement.

Réponse aux besoins des plus vulnérables

16. Le PSP a été conçu sur la base de données factuelles et de manière à répondre aux besoins des populations vulnérables en matière de sécurité alimentaire et de nutrition, recensées au moyen d'examen, d'analyses et d'enquêtes, notamment l'examen stratégique national Faim zéro, et d'importantes études nationales. La révision budgétaire du PSP réalisée en 2020 a tenu compte de la demande du Gouvernement de soutenir les populations touchées par la COVID-19 et les réfugiés qui étaient attendus, mais l'équipe d'évaluation n'a pas trouvé d'éléments indiquant que la révision était fondée sur une évaluation des besoins spécifiques¹⁴.

Positionnement stratégique

17. Le PSPP-T et le PSP ont été mis en œuvre dans un environnement stable, le contexte, les capacités nationales et les besoins des populations ciblées n'ayant guère changé jusqu'en 2020. Cette année-là, le PAM a fait montre de sa capacité d'adaptation en ajustant rapidement le PSP et en demandant une révision du budget en réponse à la pandémie de COVID-19 et en prévision d'un afflux de réfugiés au Ghana en provenance des pays voisins.
18. Dans l'ensemble, le PAM est un acteur clé dans l'exécution d'interventions axées sur la sécurité alimentaire et la nutrition auprès des populations vulnérables au Ghana, ainsi qu'un partenaire de confiance qui fournit des données factuelles sur l'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le pays. Il est également reconnu pour sa capacité à renforcer les programmes de protection sociale et ses capacités de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise.

Cohérence interne

19. Bien que le PSP ne comporte pas explicitement une théorie du changement, une forte cohérence interne se dégage de sa conception, et les articulations et les synergies entre les activités ont contribué aux différents effets directs du PSP. Les activités étaient également en phase avec l'avantage comparatif du PAM. Toutefois, les articulations entre les activités en aval (au niveau communautaire) et les activités en amont n'ont pas été bien présentées.

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

20. **Effet direct stratégique 1 – nutrition:** Le PSP visait à améliorer l'état nutritionnel des populations vulnérables, notamment les femmes enceintes ou allaitantes, les jeunes enfants, les adolescentes et les personnes vivant avec le VIH. Il ressort des données factuelles recueillies que l'assistance alimentaire du PAM a contribué à améliorer l'observance du traitement antirétroviral et la récupération nutritionnelle chez les personnes vivant avec le VIH; cependant, l'assistance n'a été apportée qu'à petite échelle, par l'entremise de quatre établissements de santé dans la région de l'Est. Les rations à emporter pour les adolescentes ont contribué à améliorer le taux de fréquentation scolaire, mais le taux de scolarisation a chuté et l'effet global sur les résultats relatifs à l'éducation a été minime en raison de la faible couverture. Le PSP a contribué à améliorer la consommation alimentaire des femmes et des jeunes enfants, mais l'indice des stratégies de survie fondées sur la consommation est resté supérieur à la cible. Les activités ont contribué à prévenir les retards de croissance; toutefois, des difficultés ont été rencontrées pour atteindre les bénéficiaires visés, et en raison du dysfonctionnement du système

¹⁴ Le PAM a répondu à la demande du Gouvernement d'appuyer les journaliers et les petits exploitants agricoles touchés par la COVID-19, mais le fait que le Gouvernement ait effectué une évaluation pour déterminer les besoins de ces populations n'a pas été certifié. Le PAM a procédé à une évaluation pour recenser les bénéficiaires avant de fournir une assistance alimentaire en réponse à la COVID-19.

- d'enregistrement et de vérification des bénéficiaires (SCOPE)¹⁵, il y a eu des retards et, dans certains cas, il n'a pas été possible d'inscrire tous les bénéficiaires visés au programme.
21. Les activités de communication visant à faire évoluer la société et les comportements, et plus précisément à créer une demande d'aliments nutritifs, ont atteint la plupart des groupes cibles, mais les problèmes rencontrés en 2022 dans la chaîne d'approvisionnement en aliments nutritifs spécialisés ont entravé la mise en œuvre de l'activité prévue qui était censée établir une passerelle entre l'effet direct stratégique 1 et les activités de renforcement des systèmes alimentaires au titre de l'effet direct stratégique 2. Le passage d'une assistance alimentaire en nature aux transferts de type monétaire a généralement été bien accueilli, mais a rencontré des difficultés sur le plan de l'exécution, notamment une augmentation des coûts et certains désagréments pour les bénéficiaires qui devaient parcourir de longues distances pour obtenir des bons. Les problèmes liés à la chaîne d'approvisionnement, comme le fait que les fabricants aient livré irrégulièrement les aliments nutritifs spécialisés aux détaillants parce que ceux-ci n'étaient financièrement pas en mesure de verser des acomptes, ont également entravé le passage souhaité à l'adoption d'une stratégie axée sur le marché dans le domaine des systèmes alimentaires, et, en fin de compte, n'ont pas permis de répondre à la demande des consommateurs.
 22. **Effet direct stratégique 2 – systèmes alimentaires:** Les activités relevant de l'effet direct stratégique 2 visaient à améliorer la production d'aliments nutritifs de qualité supérieure grâce à des systèmes alimentaires efficaces, inclusifs et résilients. Les évaluateurs ont constaté que le PSP avait contribué à une augmentation de la production de tels aliments. Les petites exploitantes agricoles, en particulier, ont dépassé la cible fixée pour la production d'aliments nutritifs en 2019, mais en raison de retards importants et de déficits de financement intervenus au terme du projet de renforcement de la nutrition et des chaînes de valeur, les cibles n'ont pas été atteintes en 2021.
 23. Bien que les petits exploitants agricoles ciblés aient accru leurs ventes de produits, les cibles fixées pour 2021 n'ont pas été atteintes en raison du délai de mise en place du système de regroupement de petits exploitants¹⁶, du taux de rotation du personnel du PAM, de la faible capacité d'encadrement des organisations paysannes et des effets négatifs de la pandémie de COVID-19. Les activités du PSP ont contribué à réduire les pertes après récolte, mais les cibles n'ont pas été atteintes en raison du faible pourcentage de petits exploitants bénéficiant de technologies de manutention après récolte, du nombre limité de petits exploitants ayant acheté ces technologies, ainsi que de la faible cohésion au sein des organisations paysannes.
 24. Le PSP a contribué à une augmentation de la production d'aliments nutritifs spécialisés en renforçant les capacités des entreprises agroalimentaires industrielles; cependant, le développement prévu des capacités des producteurs artisanaux d'aliments transformés n'est pas terminé et n'a donc pas contribué à la production d'aliments nutritifs spécialisés. L'offre de ces aliments sur le marché a diminué depuis 2022 en raison de l'instabilité des chaînes d'approvisionnement, qui s'est traduite par des livraisons irrégulières aux points de vente au détail et, par extension, la non-satisfaction de la demande des consommateurs.

¹⁵ SCOPE est la plateforme numérique du PAM pour la gestion des données concernant les bénéficiaires et des transferts. Il s'agit d'une application Web utilisée pour l'enregistrement des bénéficiaires, la configuration des interventions, la planification des distributions, la réalisation des transferts et l'établissement des rapports sur les distributions.

¹⁶ Un système de regroupement de petits exploitants est une entreprise qui met en commun les denrées de base produites par ces derniers afin d'en faciliter la vente aux acheteurs à un prix équitable. Les systèmes de regroupement favorables aux petits exploitants en particulier ont pour objectif d'optimiser les avantages socioéconomiques pour les petits exploitants qui en font partie ou les fournisseurs.

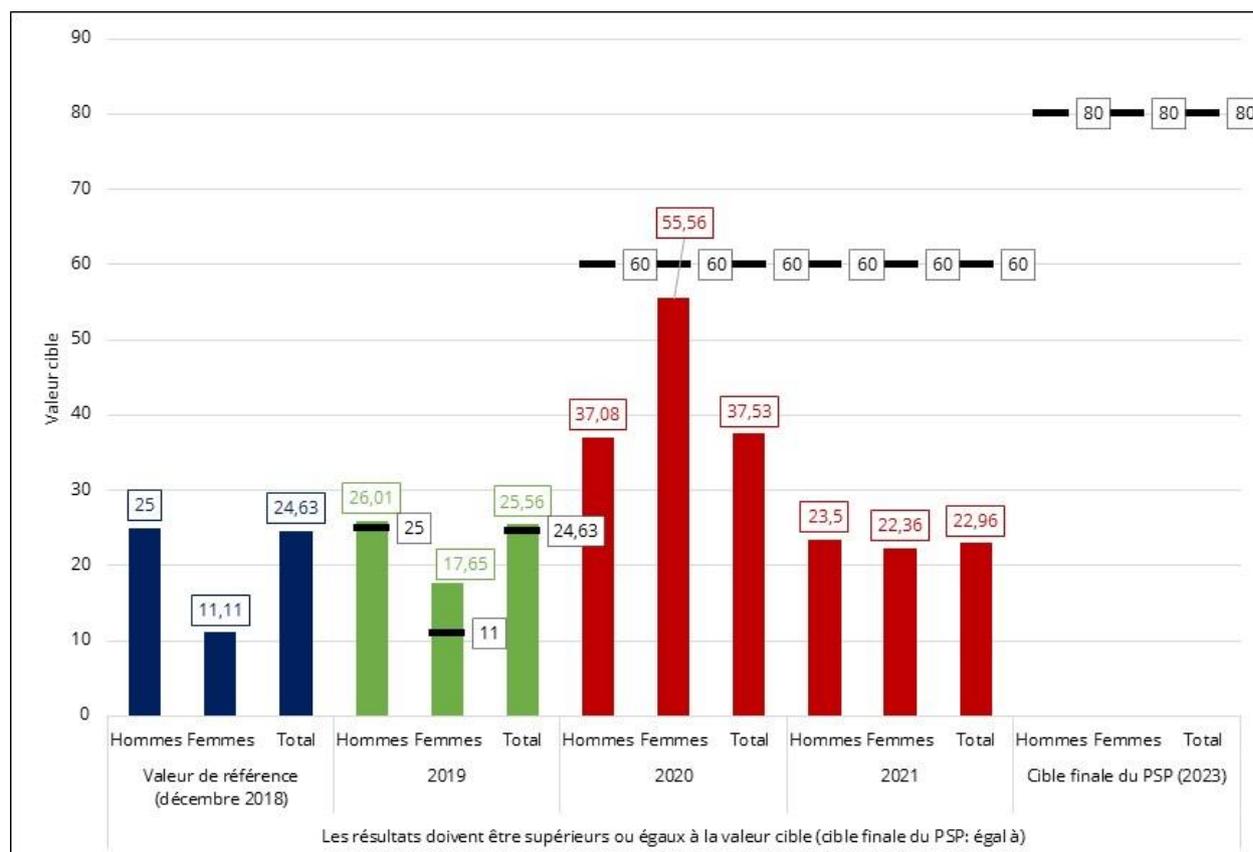
25. **Effet direct stratégique 3 – renforcement des capacités:** Les activités relevant de l'effet direct stratégique 3 visaient à améliorer le ciblage des bénéficiaires des programmes de sécurité alimentaire, de nutrition et de protection sociale et la gestion de ces programmes grâce à des interventions de renforcement des capacités. Le fait que le PSP comporte un effet direct stratégique distinct pour le renforcement des capacités (effet direct 3), en plus de l'intégration du renforcement des capacités nationales dans tous les effets directs stratégiques à l'exception de l'effet direct stratégique 5, a donné du fil à retordre aux évaluateurs lors de l'analyse. En outre, certaines interventions n'ont pas été mises en œuvre suffisamment longtemps pour avoir contribué aux résultats au niveau des effets directs. Les évaluateurs ont cependant constaté que le renforcement des capacités nationales avait permis au PAM de jouer davantage un rôle de "catalyseur" au Ghana, bien que cette orientation ne se soit pas inscrite dans une logique d'intervention globale claire.
26. Le renforcement des capacités lié au programme d'alimentation scolaire a contribué à la distribution de repas scolaires nutritifs; la qualité de ces repas a toutefois souffert des retards dans le paiement des personnes fournissant les plats cuisinés ainsi que du déficit de financement du programme. La cartographie et l'évaluation des populations vulnérables et en situation d'insécurité alimentaire ont permis de recueillir des données factuelles de nature à éclairer l'élaboration de programmes nationaux en matière de sécurité alimentaire et de nutrition. Le PAM a aidé le Gouvernement à mettre en place le système de suivi de la sécurité alimentaire et de la nutrition et le système d'information sur les inondations, ce dernier étant utilisé pour élaborer des plans de secours au niveau des districts, mais peu d'éléments attestent de l'utilisation des données du système de suivi de la sécurité alimentaire et de la nutrition. Le renforcement des capacités de l'Administration chargée du contrôle des produits alimentaires et pharmaceutiques a contribué à la mise sur le marché d'aliments nutritifs spécialisés sûrs et de bonne qualité, mais les interventions visant à renforcer les systèmes nationaux de protection sociale et l'inclusion financière des femmes n'étaient pas suffisamment avancées pour avoir donné des résultats.
27. **Effet direct stratégique 4 – sensibilisation et cohérence des politiques:** Les activités menées au titre de l'effet direct stratégique 4 visaient essentiellement à appuyer les efforts déployés par le Gouvernement pour sensibiliser la population et mettre en place des cadres d'action efficaces et cohérents. Des problèmes liés aux données et un manque de clarté en ce qui concerne les entités et secteurs nationaux ciblés ont entravé l'évaluation des résultats relevant de cet effet direct stratégique. Bien que les interventions de renforcement des capacités nationales au titre de l'effet direct stratégique 3 aient contribué à améliorer les programmes gouvernementaux, la concrétisation de l'effet direct stratégique 4 n'a guère avancé, étant donné que la plupart des interventions axées sur cet effet direct stratégique n'étaient pas terminées ou n'avaient pas eu lieu au moment de l'évaluation. Par exemple, les efforts déployés à l'appui de la promulgation d'une législation sur l'alimentation scolaire, les activités de sensibilisation à la nécessité d'augmenter les crédits alloués à l'alimentation scolaire et le ciblage des ménages touchés par le VIH dans le cadre du programme national de renforcement des moyens d'existence pour lutter contre la pauvreté se poursuivaient et, dans certains cas, avaient enregistré des retards occasionnés par des processus nationaux plus lents que prévu.

28. **Effet direct stratégique 5 – interventions face aux crises:** Les activités menées au titre de l'effet direct stratégique 5, qui découlaient de la première révision du budget, visaient à aider les populations touchées par une crise à satisfaire leurs besoins alimentaires et nutritionnels de base. Au titre de cet effet direct stratégique, l'assistance fournie par le PAM a permis de répondre aux besoins en matière de sécurité alimentaire et de nutrition des personnes touchées par la pandémie de COVID-19. L'afflux de réfugiés au Ghana et le faible taux de retour à l'école des adolescentes – les écoles ont été rouvertes suite à l'assouplissement des restrictions liées à la pandémie de COVID-19 – qui avaient été prévus ne se sont toutefois pas concrétisés; ainsi, les interventions correspondantes n'ont pas été mises en œuvre. L'assistance monétaire fournie aux personnes touchées par la COVID-19 leur a permis de satisfaire leurs besoins alimentaires et nutritionnels de base et a contribué à améliorer la sécurité alimentaire des ménages, les fonds étant notamment consacrés à l'achat d'intrants agricoles et de vivres et aux dépenses relatives à la santé.

Domaines transversaux

29. D'après les données du système de suivi du PAM, qui permet d'évaluer les contributions des PSP à la réalisation des objectifs transversaux, la plupart des cibles liées à ces objectifs ont été atteintes. S'agissant de la protection, le PAM a respecté les exigences en matière de protection des populations touchées, par exemple en réalisant une évaluation des risques avant de lancer un programme d'assistance alimentaire. Des mesures d'atténuation des risques ont été intégrées dans les programmes d'assistance alimentaire au cours de leur mise en œuvre et les accords de partenariat comportaient une clause sur le respect de la vie privée et de la confidentialité afin de protéger les droits et la dignité des bénéficiaires. Le PAM a mis en place un mécanisme de prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles, qui prévoit notamment une formation obligatoire pour l'ensemble du personnel. Des mécanismes et des outils relatifs à la responsabilité à l'égard des populations touchées ont été mis en place et sont employés mais, comme le montre la figure 4, le pourcentage de bénéficiaires qui connaissaient le programme était insuffisant, en particulier en 2020 et en 2021.

Figure 4: Proportion de personnes bénéficiant d'une assistance qui connaissaient le programme relatif à la responsabilité à l'égard des populations touchées



Source: PAM, rapport de COMET paru sous la cote CM L009b pour 2018, 2019, 2020 et 2021.

30. Le PSP a contribué à des avancées sur le plan de l'égalité femmes-hommes, en particulier les volets relatifs à la nutrition et aux systèmes alimentaires, et il prévoyait des actions spécifiques pour répondre aux divers besoins des différents groupes de bénéficiaires. En 2016, la mise en place par le bureau de pays d'un réseau de ressources sur la problématique femmes-hommes, chargé de diriger la mise en œuvre de la politique du PAM en la matière a contribué à la réalisation de progrès, tout comme l'élaboration de plans d'action annuels connexes. Certaines normes et pratiques culturelles continuent néanmoins de faire obstacle à l'égalité femmes-hommes sur le plan général et à l'avancement des femmes.
31. Le PAM a réussi à intégrer des mesures de protection de l'environnement dans les activités et opérations prévues par le PSP, par exemple en procédant à un examen des risques environnementaux et en adoptant des technologies inoffensives pour le climat. Les changements climatiques n'ont pas été explicitement intégrés dans le PSP, mais l'adaptation aux changements climatiques a été prise en compte dans les activités qu'il prévoyait. De même, les populations exclues de la société n'ont pas été intégrées dans la conception du PSP, mais le processus de ciblage de l'assistance alimentaire a inclus les personnes handicapées et les personnes vivant avec le VIH. La plupart des activités menées par le PAM au Ghana étant liées au développement, les principes humanitaires n'ont pas fait l'objet d'une grande attention.

Durabilité

32. Malgré les difficultés rencontrées par le Gouvernement pour apporter un appui financier aux réalisations du PSP à court terme en raison de contraintes budgétaires et des effets des chocs, certaines réalisations du PSP devraient être financièrement viables à long terme grâce à l'amélioration de la coordination et de la planification assurées de concert avec le PAM. Le fait que les autorités nationales aient largement pris en main les réalisations du renforcement des capacités institutionnelles, allié à l'intégration de ces réalisations dans la planification institutionnelle, donne à penser que ces réalisations s'inscriront probablement dans la durée; cependant, la faiblesse des ressources au niveau communautaire peut nuire à la durabilité des avancées en matière de sécurité alimentaire, de nutrition et de renforcement des systèmes alimentaires. La pérennité des réalisations dans le domaine de la protection de l'environnement est fortement tributaire de l'adoption de pratiques de protection de l'environnement aux niveaux communautaire et institutionnel.

Nexus action humanitaire-développement-paix

33. Le PSP n'était pas axé globalement sur le nexus action humanitaire-développement-paix, mais des travaux préparatoires visant à améliorer la compréhension de ce concept et de la manière dont il peut être appliqué au Ghana ont été lancés. La dimension du nexus relative à la paix est pertinente étant donné le risque d'extension au Ghana des conflits en cours au Sahel et les conflits récurrents entre pasteurs et agriculteurs. Il est donc possible de renforcer l'articulation avec cette dimension de la paix, par exemple en resserrant les liens avec les partenaires œuvrant pour le renforcement de la paix.

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

34. Les activités du PSP relevant des effets directs stratégiques 1 à 4 n'ont pas été mises en œuvre dans les délais prévus, à l'exception de l'activité 3 en 2020 et 2021. Les activités relevant de l'effet direct stratégique 5 ont été menées à bien en temps voulu. Les retards sont notamment attribuables aux problèmes d'exécution, aux processus nationaux de réforme des politiques et de la législation, aux restrictions liées à la COVID-19 et aux problèmes de financement. En conséquence, les ressources financières allouées au PSP n'ont guère été utilisées. Pour l'ensemble des effets directs, le taux d'utilisation des ressources allouées a été faible à modéré, 51 pour cent des fonds alloués au PSP-T et 35 à 45 pour cent des ressources allouées au PSP ayant été dépensés entre 2019 et 2021.

Pertinence de la couverture et du ciblage

35. Le PSP a permis de cibler les populations les plus vulnérables au Ghana et de leur fournir une assistance avec efficacité par l'application de critères et d'approches bien définis. Les districts cibles ont été sélectionnés sous l'angle de la sécurité alimentaire et de l'état nutritionnel, et les ménages ont été recensés à l'aide du registre national des ménages et sur la base d'évaluations réalisées à l'échelle des communautés. Les interventions de renforcement des capacités et de sensibilisation aux politiques ont également répondu aux besoins des populations les plus exposées à l'insécurité alimentaire. Toutefois, la couverture géographique et le nombre de bénéficiaires effectifs ont été limités par les ressources financières disponibles, et le PAM n'a pas été en mesure de mener les activités prévues par le PSP au-delà des 15 districts ciblés, ce qui signifie que certains districts dont l'état nutritionnel était mauvais n'ont pas été couverts. L'élargissement de l'infrastructure de distribution en faveur des districts non couverts nécessiterait un financement supplémentaire.

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?

Mobilisation de ressources suffisantes, prévisibles et flexibles

36. Le PSP ne disposait pas d'un financement suffisant, alors que le plan fondé sur les besoins pour le PSP-T (2018) avait été financé à hauteur de 93 pour cent. Le contexte de financement du PSP portait la marque de l'instabilité et de la dépendance à l'égard de deux donateurs principaux (le Canada et le Japon). En outre, une part importante des fonds reçus était préaffectée, ce qui a entraîné un déséquilibre dans la répartition du financement entre les effets directs stratégiques et les activités: les activités menées au titre de l'effet direct stratégique 1 ont bénéficié de la plus grande part des contributions des donateurs et celles qui relevaient des effets directs stratégiques 3 et 4, de la part la plus faible du budget prévu. Les problèmes de financement résultent du repositionnement stratégique du PAM au Ghana en tant que "catalyseur" privilégiant le renforcement des capacités et la cohérence des politiques, c'est-à-dire deux axes qui ne correspondent pas forcément aux priorités des donateurs traditionnels; de la concurrence exercée par les crises qui surviennent dans d'autres parties du monde; et de la trajectoire de développement du Ghana en sa qualité de pays à revenu intermédiaire.

Suivi et communication de l'information

37. Le système de suivi et de communication de l'information établi pour le PSP n'a pas permis d'assurer correctement le suivi des progrès accomplis en vue de la concrétisation des effets directs. Certains indicateurs étaient fondés sur des données incomplètes et d'autres étaient insuffisants pour mesurer la performance du PSP, le système de suivi n'étant pas encore totalement adapté à la transition du PAM vers un rôle de catalyseur au Ghana, en particulier pour les effets directs stratégiques 2, 3 et 4. Les données de suivi ont toutefois contribué à la prise de décisions éclairées au sein du PAM, les problèmes étant détectés sur la base des données présentées lors des réunions hebdomadaires des cadres.

Partenariats

38. Le partenariat entre le PAM et les ministères et organismes du Gouvernement a été déterminant dans l'obtention des résultats prévus par le PSP. Le recours à des fonctionnaires, à des systèmes et à des infrastructures du Gouvernement a facilité la mise en œuvre des activités pertinentes du PSP et leur prise en main par les autorités nationales. Le PAM a établi des partenariats précieux avec le secteur privé pour renforcer les systèmes alimentaires, bien qu'il ait été difficile de pérenniser ces partenariats en raison de l'interruption du financement des projets. Les contacts avec les partenaires de développement ont été principalement axés sur la coordination et le partage d'informations, mais des progrès ont récemment été réalisés dans la mise à profit des ressources et du savoir-faire techniques et financiers. Les partenariats avec les organisations non gouvernementales étaient fondés sur des accords signés entre les parties, permettant la mise en œuvre d'activités convenues qui ont contribué à l'obtention de résultats du PSP au niveau des produits.

39. La collaboration entre le PAM et d'autres entités des Nations Unies, y compris les autres organismes ayant leur siège à Rome, a été limitée eu égard à l'exécution conjointe d'activités. Cela s'explique notamment par la faiblesse du mécanisme de coordination du Cadre de partenariat des Nations Unies pour le développement durable 2018-2022, les possibilités limitées d'élaboration de programmes conjoints et l'absence de dispositifs de financement commun. Par conséquent, le PAM a mis en œuvre la plupart des activités prévues par le PSP sans collaborer avec d'autres entités des Nations Unies.

Ressources humaines

40. Les ressources humaines du PAM, pour ce qui est du nombre et des compétences, ont permis d'atteindre les résultats du PSP, mais les mouvements de personnel ont eu une incidence sur la réalisation de certaines activités dans les délais impartis. Il est clairement entendu que la proposition de valeur du PAM évolue dans une nouvelle direction, mais rien n'indique qu'un plan a explicitement été établi pour adapter les capacités du personnel au nouveau rôle de catalyseur. Le processus a été en grande partie dicté par les circonstances et reste inachevé. L'incertitude vécue par le personnel, notamment en ce qui concerne la sécurité d'emploi et les rôles attribués par le PSP, s'est répercutée sur la mise en œuvre des activités par les effectifs au titre du PSP.

Autres facteurs ayant eu une incidence sur les résultats

41. De manière générale, l'exécution du PSP a souffert du fait que le Gouvernement a tardé à prendre des décisions, ainsi que de la lenteur de l'approbation des mémorandums d'accord, des accords de partenariat sur le terrain et des processus de mise en œuvre. Sur le plan interne, le long processus de finalisation des accords de partenariat a également posé problème. Le PAM a néanmoins progressé dans sa transition stratégique vers un rôle de catalyseur au titre des effets directs stratégiques 1 à 4. Cette réorientation est un processus en cours, et des modèles de transition se dessinent, bien qu'aucun plan formel de gestion du changement n'ait été établi pour guider le processus.

Conclusions

42. Dans l'ensemble, le PSP a efficacement aidé le PAM à s'éloigner progressivement de l'exécution directe pour assumer le rôle de catalyseur auquel il aspire, et a permis de passer de l'assistance alimentaire au renforcement des systèmes alimentaires à dimension nutritionnelle. Le PSP a démontré que l'adoption d'approches axées sur le marché pour renforcer les systèmes alimentaires et la conduite d'un programme relatif aux moyens d'existence qui prévoit la culture d'aliments nutritifs par les ménages vulnérables peuvent améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition. La mise en œuvre du PSP s'est toutefois heurtée à des obstacles découlant de facteurs tant internes qu'externes, qui ont entraîné des retards, n'ont pas permis d'atteindre certaines cibles associées aux produits et ont compromis la contribution du PSP à la concrétisation des effets directs stratégiques.
43. Le PSP a aidé le Gouvernement à répondre aux besoins des populations vulnérables en matière de sécurité alimentaire et de nutrition, dans le cadre d'interventions de programme cohérentes pour la plupart; toutefois, il aurait fallu intégrer dans le PSP une théorie du changement explicite qui aurait fait ressortir plus nettement les articulations entre les activités menées au niveau communautaire et les interventions menées en amont en lien avec le renforcement des capacités et la cohérence des politiques, ce qui aurait permis au PAM de clarifier et d'accélérer son passage au rôle de catalyseur.
44. Bien qu'il ait été mis en œuvre dans un environnement politique relativement stable, le PSP a été adapté pour riposter à la pandémie de COVID-19 et à ses effets sur la sécurité alimentaire et la nutrition; le PAM a ainsi démontré qu'il pouvait faire preuve de souplesse et qu'il ne perdait rien de sa pertinence. Le PSP n'a cependant pas permis de combler suffisamment les lacunes de capacités du pays en matière de préparation aux situations d'urgence, d'intervention en cas de crise et de résilience des communautés, et n'a pas intégré parfaitement le nexus action humanitaire-développement-paix dans sa conception et sa mise en œuvre.

45. Le PSP était clairement conçu pour permettre au PAM de passer d'un rôle d'exécutant direct à celui de catalyseur qu'il souhaite assumer, et des progrès ont été accomplis à cet égard, mais l'absence d'un plan qui aurait traduit cette réorientation en opérations et permis de la gérer a laissé planer un flou sur le changement souhaité et a suscité des ambiguïtés et des incertitudes chez les employés quant à leurs rôles. L'insuffisance des fonds alloués aux domaines du renforcement des capacités et de la cohérence des politiques a compliqué un peu plus le passage au rôle de catalyseur. Le PAM a commencé à solliciter des fonds auprès de nouvelles sources, principalement le secteur privé, mais n'a pas encore obtenu l'appui de nouveaux donateurs.
46. Le PAM a réussi à intégrer l'égalité femmes-hommes, la protection, la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles et la protection de l'environnement dans le PSP. La problématique femmes-hommes a été prise en compte dans tous les effets directs, ce qui a favorisé l'égalité en matière de génération de revenus et de prise de décisions, bien que les normes et les pratiques culturelles profondément enracinées dans les communautés aient continué à faire obstacle aux avancées. Le PAM a également mis en œuvre des mesures pour assurer la protection des populations touchées, notamment contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, et a intégré des mesures de protection de l'environnement dans ses interventions axées sur le renforcement des systèmes alimentaires et la nutrition. Les mécanismes relatifs à la responsabilité à l'égard des populations touchées n'ont toutefois pas fonctionné de manière optimale, les bénéficiaires n'étant guère informés sur le programme et n'ayant communiqué que peu d'informations en retour. En outre, l'intégration de la question des changements climatiques et l'inclusion des populations marginalisées, notamment les personnes handicapées, n'ont pas été suffisamment prises en compte tant dans le PSPP-T que dans le PSP.
47. Les partenariats avec le Gouvernement, le secteur privé et les organisations non gouvernementales ont été déterminants dans la mise en œuvre du PSP. Les partenariats avec le Gouvernement ont permis d'harmoniser les interventions avec les systèmes nationaux et de tirer parti des ressources gouvernementales, favorisant ainsi la prise en main des responsabilités par les autorités nationales. Les partenariats avec le secteur privé ont joué un rôle essentiel en permettant d'accomplir des progrès en matière de renforcement des systèmes alimentaires et de mise à disposition d'aliments nutritifs spécialisés sur le marché. La collaboration avec d'autres entités des Nations Unies s'est résumée au partage d'informations et à quelques activités conjointes menées à petite échelle, cependant, des efforts ont été déployés pour élargir les partenariats, mais à un stade relativement avancé de la mise en œuvre du PSP. Cette situation témoigne de problèmes plus généraux concernant les déficiences des structures de coordination du système des Nations Unies au Ghana.

Recommandations

48. L'évaluation a donné lieu à la formulation de six recommandations, trois de nature stratégique et trois de nature opérationnelle, indiquant les questions essentielles pour le Ghana à prendre en compte dans le prochain PSP. Les recommandations sont principalement adressées au bureau de pays, mais supposent la participation de divisions du Siège et celle du bureau régional.

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités concernées	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
1	Dans le prochain plan stratégique de pays, le PAM devrait définir son orientation stratégique au Ghana en tant que catalyseur et facilitateur.	Stratégique	Bureau de pays		Élevé	
1.1	<p>Concevoir une théorie du changement qui décrive:</p> <ul style="list-style-type: none"> • une logique d'intervention dans le domaine du renforcement des capacités, fondée sur une analyse approfondie des besoins en matière de capacités; • la façon dont le rôle de catalyseur et de facilitateur contribuera au bout du compte à améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition des habitants du Ghana, et ce, en ne laissant personne de côté; • l'articulation entre l'exécution directe des activités et la conduite en amont d'interventions axées sur le renforcement des capacités et la cohérence des politiques. 		Bureau de pays	Bureau régional, unité du Siège chargée du renforcement des capacités des pays		Novembre 2023
1.2	<p>Élaborer un plan d'exécution détaillé pour gérer le processus du passage au rôle de catalyseur. Ce plan devrait prévoir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • un alignement des profils du personnel sur le rôle de catalyseur, compte étant tenu de la parité et de la diversité; • un processus de suppression progressive de l'exécution directe; • une stratégie de communication sur le nouveau rôle de catalyseur assumé par le PAM au Ghana. 		Bureau de pays	Bureau régional, unité du Siège chargée du renforcement des capacités des pays		Novembre 2023, et réexamen et mise à jour annuels

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités concernées	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
2	Le PAM devrait intensifier et harmoniser les partenariats avec des acteurs autres que le Gouvernement, notamment le secteur privé, les organisations de la société civile, les établissements universitaires, les autres entités des Nations Unies et les autres partenaires de développement.	Stratégique	Bureau de pays		Élevé	
2.1	Faire fond sur les éléments suivants: les activités déjà lancées ayant trait au renforcement des systèmes alimentaires selon une démarche axée sur le marché; l'amélioration des systèmes associés au programme de renforcement des moyens d'existence pour lutter contre la pauvreté; l'inclusion financière des femmes; le projet d'initiative de financement numérique faisant appel au secteur privé, qui vise à mobiliser des partenaires supplémentaires dotés d'un savoir-faire en matière de développement du secteur privé et de protection sociale.		Bureau de pays			Décembre 2024
2.2	Envisager de collaborer avec les commissions parlementaires compétentes pour l'examen et l'élaboration des politiques visant à répondre aux besoins en matière de sécurité alimentaire et de nutrition au Ghana.		Bureau de pays			Décembre 2025
2.3	Élaborer et mettre en œuvre de nouvelles initiatives conjointes avec d'autres entités des Nations Unies dans le contexte du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, ou renforcer celles qui existent.		Bureau de pays			Décembre 2025

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités concernées	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
3	Dans le prochain plan stratégique de pays, le PAM devrait centrer ses efforts sur l'appui qu'il apporte au Gouvernement en matière de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise, en collaboration avec d'autres entités des Nations Unies et partenaires dont le mandat couvre également les interventions face à des crises.	Stratégique	Bureau de pays		Élevé	
3.1	<p>Conserver et renforcer l'effet direct stratégique lié aux interventions face à des crises afin d'aider le Gouvernement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • à atténuer les incidences néfastes des inondations répétées, de la flambée actuelle des prix des aliments et des crises imprévues sur la sécurité alimentaire et la nutrition; • à renforcer les systèmes de préparation aux situations d'urgence; • à faciliter l'intégration du nexus action humanitaire-développement-paix dans les programmes axés sur la sécurité alimentaire et la nutrition. 		Bureau de pays			Avril 2024

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités concernées	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
4	Le PAM devrait améliorer les processus de collaboration avec les partenaires coopérants et recourir à des mécanismes de financement novateurs pour faire en sorte que le plan stratégique de pays soit mis en œuvre dans les délais impartis.	Opérationnelle	Bureau de pays		Moyen	Novembre 2023
4.1	Examiner des mécanismes de financement novateurs susceptibles de répondre aux besoins de financement pluriannuels en faveur des activités menées en amont dans les domaines du renforcement des capacités et de la participation à l'élaboration des politiques.		Bureau de pays	Bureau régional, Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds au Siège		Novembre 2023
4.2	Rationaliser et mieux faire connaître les procédures et les directives concernant la collaboration avec les partenaires coopérants pour faire en sorte que les accords de partenariat soient approuvés en temps voulu au sein du PAM.		Bureau de pays			Novembre 2024

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités concernées	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
5	Le PAM devrait aider le Gouvernement à mettre au point des modèles durables d'approches axées sur le marché pour renforcer les systèmes alimentaires, et à élargir le programme à dimension nutritionnelle relatif aux moyens d'existence, en particulier dans les régions du Nord et d'Ashanti, par l'intermédiaire du Ministère de l'alimentation et de l'agriculture.	Opérationnelle	Bureau de pays			Juin 2024
5.1	Aider le Gouvernement: <ul style="list-style-type: none"> à élaborer une stratégie pour promouvoir les systèmes alimentaires axés sur le marché, à dimension nutritionnelle et sûrs; à rendre l'environnement encore plus favorable à tous les acteurs des systèmes alimentaires à dimension nutritionnelle, notamment les petits exploitants agricoles, les coopératives de producteurs, les transformateurs de produits alimentaires, les acheteurs institutionnels et les fournisseurs d'intrants et de technologies agricoles; à intégrer l'adaptation aux changements climatiques dans les systèmes alimentaires. 		Bureau de pays			Décembre 2024
5.2	Inciter et aider le Gouvernement à mettre en œuvre des politiques qui favorisent l'adoption d'approches axées sur le marché pour renforcer la dimension nutritionnelle des systèmes alimentaires, ou à réviser en ce sens les politiques existantes.		Bureau de pays			Juin 2024
5.3	Appuyer le fonctionnement de plateformes de coordination multipartite dans le secteur de la sécurité alimentaire et de la nutrition.		Bureau de pays			Décembre 2024
5.4	Aider le Gouvernement (Ministère de l'alimentation et de l'agriculture) à transposer à une plus grande échelle le programme à dimension nutritionnelle axé sur les moyens d'existence qui cible les ménages vulnérables face à l'insécurité alimentaire et à la malnutrition, en particulier dans la région du Nord et la région d'Ashanti.		Bureau de pays			Décembre 2024

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités concernées	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
6	Le PAM devrait examiner le mécanisme relatif à la responsabilité à l'égard des populations touchées et éliminer les goulets d'étranglement pour faire en sorte que tous les bénéficiaires soient bien informés sur ses programmes.	Opérationnelle	Bureau de pays			
6.1	Réaliser une évaluation des méthodes que préfèrent les bénéficiaires pour communiquer des informations en retour et, sur la base des résultats de cette évaluation, faire en sorte que les bénéficiaires connaissent les mécanismes de remontée de l'information du PAM et y accèdent facilement.		Bureau de pays	Bureau régional		Décembre 2024
6.2	Augmenter la fréquence et améliorer la qualité des activités de sensibilisation des bénéficiaires afin que ceux-ci soient bien informés sur les programmes.		Bureau de pays	Bureau régional		Décembre 2024

Liste des sigles utilisés dans le présent document

COVID-19	pandémie de maladie à coronavirus 2019
PSP	plan stratégique de pays
PSPP-T	plan stratégique de pays provisoire de transition