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

Conseil d'administration
Deuxième session ordinaire
Rome, 17-21 novembre 2025

Distribution: générale
Date: 11 septembre 2025
Original: anglais

Point 6 de l'ordre du jour
WFP/EB.2/2025/6-C/8
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 la Sierra Leone (2020-2025)

Résumé

L'évaluation du plan stratégique pour la Sierra Leone (2020-2025) avait pour double objectif de rendre compte de l'action menée et de favoriser l'apprentissage, en présentant des constatations, des conclusions et des recommandations essentielles destinées à éclairer la conception du plan stratégique de pays suivant. Le plan examiné est fondé sur le plan stratégique de pays provisoire de transition établi pour la Sierra Leone pour 2018-2019, qui était axé sur le relèvement après l'épidémie de maladie à virus Ebola de 2015 et ses effets; il comporte des ajustements stratégiques, notamment un renforcement de la capacité d'intervention en cas de crise, un appui aux programmes de repas scolaires placés sous la houlette des instances publiques, une assistance aux petits exploitants agricoles et la transition vers un modèle d'alimentation scolaire utilisant la production locale. Il fait également une large place à la protection sociale, passant progressivement du traitement de la malnutrition à la prévention de celle-ci, et encourageant l'égalité femmes-hommes et l'autonomisation des femmes.

Visant à remédier aux principaux problèmes en matière de sécurité alimentaire et de nutrition à la faveur d'une analyse approfondie conforme aux priorités nationales et aux stratégies du PAM à l'échelle mondiale, le plan stratégique de pays était correctement ciblé. Du fait de sa conception, ce plan ne donnait pas entièrement la priorité à l'intégration dans les activités de développement, mais le PAM a toutefois accompli des progrès notables s'agissant de renforcer les liens géographiques et programmatiques dans le cadre de la mise en œuvre.

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

Coordonnateurs responsables:

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

M. E. Hakizimfura
Fonctionnaire chargé de l'évaluation
courriel:emmanuel.hakizimfura@wfp.org

La distribution d'aliments nutritifs spécialisés pendant la pandémie de maladie à coronavirus 2019 a contribué à réduire la malnutrition, et l'assistance alimentaire a permis d'améliorer la sécurité alimentaire à court terme; les effets de cette assistance ont toutefois été limités à cause de la brève durée de celle-ci et du calendrier des paiements, qui n'étaient pas synchronisés avec la période de soudure. Grâce aux programmes de repas scolaires, les taux d'inscription et d'assiduité à l'école ont nettement augmenté, mais cette progression rapide a entraîné une réduction de la fréquence des repas ou de la taille des rations et aggravé la pression exercée sur les enseignants et sur les infrastructures scolaires. Les initiatives du PAM en faveur des achats locaux ont permis de créer des liens entre les marchés agricoles et les producteurs, mais les retards dans les livraisons et les paiements destinés aux agriculteurs ont nui à l'efficacité du programme d'alimentation scolaire utilisant la production locale.

Les efforts déployés par le PAM pour traiter la malnutrition aiguë modérée ont été efficaces, mais la réorientation vers la prévention du retard de croissance a eu un impact limité. Les initiatives visant à faire évoluer la société et les comportements ont eu des effets bénéfiques sur le régime alimentaire des enfants, mais les occasions de faire participer les femmes âgées et d'accroître les ressources à la disposition des programmes nutritionnels n'ont pas toujours été saisies. La production locale d'aliments complémentaires, qui a rencontré des difficultés, offre toutefois des possibilités d'amélioration durables en matière de nutrition. Les activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs ont incité les petits exploitants à remettre en état leurs actifs agricoles, ce qui a permis d'améliorer la productivité, en particulier dans le cas de la riziculture. Les activités en faveur de la création d'actifs et des moyens d'existence ont renforcé la résilience des petits exploitants, grâce à l'augmentation de la production de légumes et de patates douces à chair orange. Toutefois, les retards dans les achats et les fluctuations des prix ont entraîné des problèmes de trésorerie, ce qui a entravé les progrès en matière de sécurité alimentaire malgré l'accroissement des revenus des agriculteurs.

Il est ressorti de l'évaluation que le PAM avait respecté les principes humanitaires et tenu de fait ses engagements en matière de responsabilité à l'égard des personnes touchées. Il est toutefois possible d'intégrer davantage les questions environnementales et climatiques et la problématique femmes-hommes dans le prochain plan stratégique de pays. À titre d'exemple, une analyse plus poussée de la problématique femmes-hommes pourrait permettre de recenser et de contrer les effets négatifs indésirables des activités soutenues par le PAM sur les femmes et les filles bénéficiaires, tels qu'un accroissement de leur charge de travail qui ne serait pas compensé par une rémunération suffisante.

Environ la moitié des activités menées au titre du plan ont atteint leurs cibles associées aux produits et 60 pour cent ont été mises en œuvre dans les délais prévus. Les retards enregistrés dans les activités liées aux repas scolaires, la production vivrière et la fourniture d'intrants agricoles ont eu un effet préjudiciable sur la performance. Malgré ces difficultés, le PAM a amélioré le rapport coût-efficacité, en particulier dans le cadre des initiatives en matière de repas scolaires, ainsi que l'efficience des chaînes d'approvisionnement, en éliminant les redondances opérationnelles moyennant la fermeture d'un entrepôt portuaire et d'une base logistique.

Le plan stratégique de pays a bénéficié d'un financement adéquat reposant sur une base de donateurs diversifiée; toutefois, la brève durée de la période prévue pour l'utilisation des contributions reçues et l'affectation des dons à des fins très spécifiques ont entraîné des difficultés de planification. Les financements à long terme en faveur d'activités telles que la prévention de la malnutrition aiguë modérée sont restés insuffisants. Le suivi des effets directs a été satisfaisant, mais des lacunes ont été observées dans l'utilisation des données, s'agissant en particulier des indicateurs relatifs au renforcement des capacités. Le PAM a efficacement collaboré avec le Gouvernement sierra-léonais et d'autres partenaires, mais il devrait étudier la possibilité de nouer d'autres partenariats stratégiques, notamment dans le secteur de l'éducation.

Cinq recommandations, dont quatre sont d'ordre stratégique et une est d'ordre opérationnel, ont été formulées à l'issue de l'évaluation. Les recommandations stratégiques se rapportent essentiellement aux points suivants: intégrer les programmes de renforcement de la résilience, tout en maintenant une flexibilité suffisante pour les interventions d'urgence; améliorer le programme national de repas scolaires grâce à des partenariats et à un suivi plus efficaces; investir en faveur de la nutrition pendant les 1 000 premiers jours de la vie; mieux prendre en compte la problématique femmes-hommes et les questions environnementales dans le prochain plan stratégique de pays, en s'appuyant sur des directives normalisées en matière d'analyse. La recommandation opérationnelle préconise de renforcer l'accès des petits exploitants agricoles aux marchés en appliquant des procédures d'achat adaptées.

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour la Sierra Leone (2020-2025)" (WFP/EB.2/2025/6-C/8) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.2/2025/6-C/8/Add.1, et invite à prendre de nouvelles mesures pour donner suite aux recommandations qui y figurent, en tenant compte des questions qu'il a soulevées au cours de ses débats.

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

Introduction

Caractéristiques de l'évaluation

1. L'évaluation du plan stratégique de pays (PSP) établi pour la Sierra Leone pour 2020-2025 a été réalisée à la demande du Bureau de l'évaluation du PAM et gérée par celui-ci. Elle a pour double objectif de rendre compte de l'action menée et de favoriser l'apprentissage, et ses constatations, conclusions et recommandations ont pour objet d'apporter des informations utiles pour la conception du prochain PSP pour la Sierra Leone.

2. Les principaux utilisateurs de l'évaluation sont le Bureau du PAM en Sierra Leone, le Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale, les divisions concernées au Siège à Rome et le Conseil d'administration. Parmi les utilisateurs externes figurent le Gouvernement sierra-léonais et ses divers ministères et institutions qui collaborent avec le PAM, l'équipe de pays des Nations Unies et les partenaires coopérants. Les bénéficiaires des activités du PSP sont également des parties prenantes essentielles de la présente évaluation.

Contexte

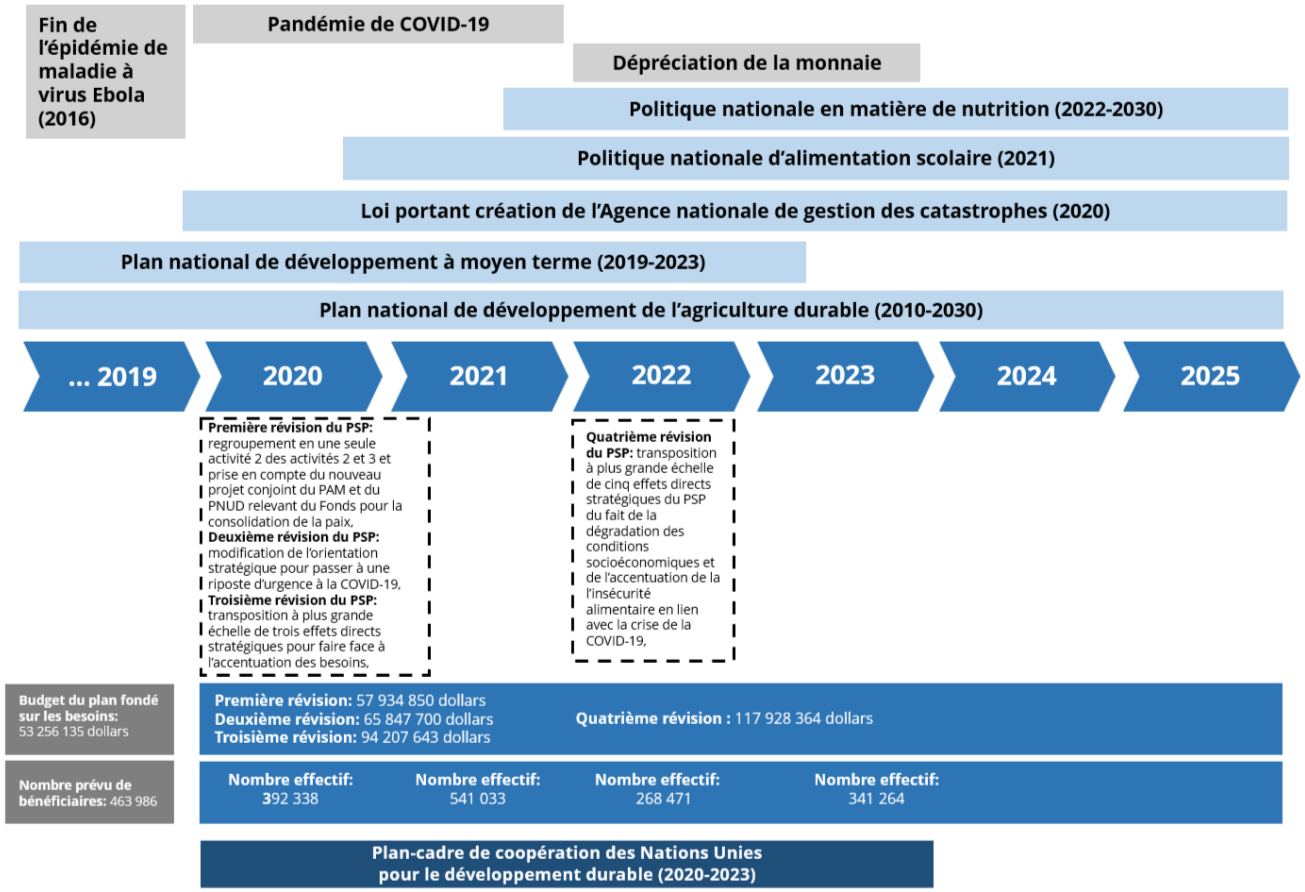
3. Pays à faible revenu d'Afrique de l'Ouest, la Sierra Leone a accompli des progrès notables sur les plans économique et social depuis la fin de la guerre civile en 2002, mais son redressement économique a été entravé par des chocs externes comme l'épidémie de maladie à virus Ebola de 2015, la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) et l'inflation. Environ 26 pour cent de la population vit en dessous du seuil de pauvreté et 59,2 pour cent est en situation de pauvreté multidimensionnelle. La Sierra Leone, dont la population est jeune et où les inégalités de revenu sont modérées, est confrontée à des problèmes tels que les grossesses précoces et une espérance de vie relativement faible.

4. L'insécurité alimentaire s'est nettement aggravée en Sierra Leone, où la proportion de ménages souffrant d'insécurité alimentaire est passée de 53 pour cent en 2018 à 82 pour cent en 2024, en grande partie à cause de la pandémie de COVID-19. En outre, les taux de dénutrition chronique et aiguë demeurent préoccupants: les taux de retard de croissance (26,3 pour cent en 2021) et d'émaciation (5,2 pour cent en 2024) ne baissent pas voire augmentent. L'alimentation des mères et des enfants a quelque peu progressé, mais les taux d'anémie restent élevés et les indicateurs relatifs à la nutrition des enfants, tels que la fréquence des repas et la diversité de l'alimentation, ne se sont pas améliorés.

5. L'agriculture, qui a représenté 57,5 pour cent du produit intérieur brut en 2022 et emploie la moitié de la main-d'œuvre, est l'épine dorsale de l'économie de la Sierra Leone. Bien que 74 pour cent des terres soient cultivables, moins de 10 pour cent sont exploitées; la plupart des agriculteurs sont des petits exploitants, et les femmes effectuent 75 pour cent du travail. Le Gouvernement s'est fixé comme priorités d'améliorer la productivité et la commercialisation dans le secteur agricole, d'intensifier la riziculture et de diversifier l'agriculture.

6. Les taux d'alphabétisation observés en Sierra Leone, où 49 pour cent des personnes âgées de 15 ans et plus savaient lire et écrire en 2022, sont parmi les plus faibles au monde. Dans le secondaire, le taux d'achèvement des études est faible (21,7 pour cent), tandis que, dans le primaire, les taux de scolarisation et d'achèvement des études sont dans une certaine mesure plus élevés. L'éducation demeure une priorité pour le Gouvernement, qui y consacre davantage d'argent, à savoir 33,4 pour cent de ses dépenses totales en 2021, contre 15,2 pour cent en 2013, et met en œuvre des programmes de repas scolaires pour favoriser l'assiduité.

Figure 1: Aperçu du contexte national et des opérations du PAM en Sierra Leone (2020-2025)



Source: équipe d'évaluation.

Plans stratégiques de pays

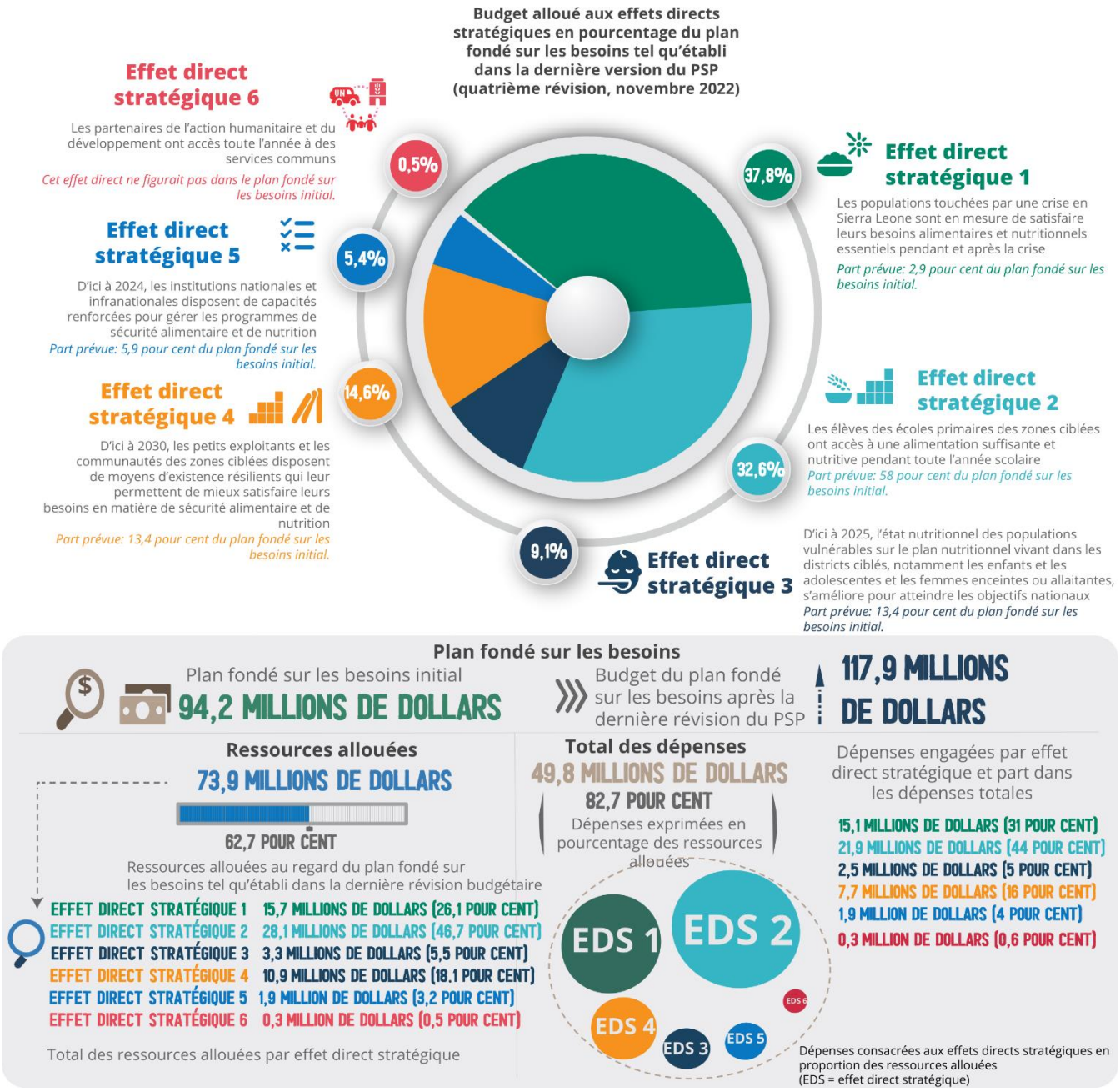
7. Le PSP provisoire de transition pour 2018-2019, qui concordait avec les priorités du Gouvernement et s'inspirait de la précédente intervention de redressement menée par le PAM, visait essentiellement à aider la Sierra Leone à se relever après l'épidémie de maladie à virus Ebola, et était conforme au Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement établi pour ce pays. Le PSP en cours, prévu initialement pour 2020-2024 puis prolongé jusqu'en 2025, a une orientation similaire, mais il a fait l'objet d'ajustements stratégiques, notamment pour renforcer la capacité d'intervention en cas de crise, soutenir les programmes de repas scolaires dirigés par les instances publiques, apporter une aide aux petits exploitants agricoles et faciliter la transition vers un modèle d'alimentation scolaire utilisant la production locale. Il fait également une large place au renforcement de la protection sociale, en passant progressivement du traitement de la malnutrition à la prévention de celle-ci et en favorisant l'égalité femmes-hommes et l'autonomisation des femmes.

8. Élaboré en consultation avec le Gouvernement et les parties prenantes, le PSP a été établi en se fondant sur l'évaluation des besoins et sur l'examen stratégique national Faim zéro réalisé en 2019. Il a pour objet de contribuer à la concrétisation des priorités du Gouvernement et du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (2020-2023), et soutient principalement l'objectif de développement durable (ODD) 2 relatif à l'élimination de la faim et l'ODD 17 relatif aux partenariats.

9. Le PSP compte six effets directs stratégiques: l'effet direct stratégique 1 visait à garantir que les populations touchées par une crise en Sierra Leone étaient en mesure de satisfaire leurs besoins alimentaires et nutritionnels essentiels. L'effet direct stratégique 2 avait pour objet d'assurer aux élèves des écoles primaires un accès constant à une alimentation nutritive. L'effet direct stratégique 3 avait pour but d'améliorer l'état nutritionnel des groupes de population vulnérables. L'effet direct stratégique 4 était axé sur le renforcement de la résilience des petits exploitants agricoles et des communautés. L'effet direct stratégique 5, qui recoupe tous les autres effets directs, était destiné à renforcer les capacités institutionnelles nécessaires pour gérer les programmes axés sur la sécurité alimentaire et la nutrition. L'une des priorités du PAM au titre de ce dernier a consisté à faciliter la mise en œuvre opérationnelle de l'Agence nationale de gestion des catastrophes, compte tenu notamment des risques accrus liés aux catastrophes naturelles découlant des changements climatiques. L'effet direct stratégique 6 visait à garantir l'accès des partenaires de l'action humanitaire et du développement aux services communs. Il a été ajouté en juillet 2020 pour permettre au PAM de mener des activités de prestation de services en vue de soutenir les actions nationales de préparation aux catastrophes et d'intervention en cas de crise, en particulier dans les domaines des chaînes d'approvisionnement et des télécommunications d'urgence.

10. Le plan fondé sur les besoins initial du PSP était chiffré à 53,2 millions de dollars É.-U. sur cinq ans, mais le PSP ainsi que son budget ont été révisés à quatre reprises, principalement à la suite de la pandémie de COVID-19 et de la déclaration par le PAM d'une situation d'urgence majeure de niveau 3. Après la quatrième révision, en 2022, le plan fondé sur les besoins a atteint au total un montant de 117,9 millions de dollars, affectés pour la plus grande part à l'effet direct stratégique 1 (32,9 pour cent), suivi par l'effet direct stratégique 2 (28,4 pour cent) et par l'effet direct stratégique 4 (12,7 pour cent); cette répartition diffère de celle prévue dans le plan fondé sur les besoins initial, puisque la plus grande partie des fonds (45,2 pour cent) y étaient affectés à l'effet direct stratégique 2. En août 2024, le PSP était financé à hauteur de 70,6 pour cent du plan fondé sur les besoins, contre 62,7 pour cent en décembre 2023. Le nombre de bénéficiaires n'a cessé d'augmenter pendant la période couverte par le PSP, passant de 463 986 au début de sa mise en œuvre à 1 191 831 à la fin, soit un accroissement total de 156,9 pour cent.

Figure 2: PSP pour la Sierra Leone: effets directs stratégiques, budget, financement et dépenses



Note: en ce qui concerne les ressources allouées et les dépenses effectuées par effet direct stratégique, les montants indiqués ne tiennent pas compte des coûts d'appui directs et indirects.

Sources: système d'approbation des programmes SPA Plus pour ce qui a trait au plan fondé sur les besoins, plateforme FACTory pour ce qui est des contributions allouées, et outil d'analyse relatif à la Feuille de route intégrée pour ce qui est des ressources allouées et des dépenses effectuées, au 31 décembre 2023.

Principaux messages découlant de l'évaluation

Pertinence, cohérence et capacité d'adaptation

Le PSP, qui concordait avec les priorités nationales et s'adaptait à l'évolution de la situation, était correctement ciblé. Il était bien coordonné avec les activités menées par l'équipe de pays des Nations Unies en Sierra Leone et conforme aux stratégies adoptées par le PAM à l'échelle mondiale, et mettait à profit les atouts particuliers du PAM dans le cadre d'un ensemble de programmes de plus en plus intégré.

11. Le PSP, qui a été élaboré en se fondant sur une analyse approfondie des problèmes liés à la faim rencontrés couramment par les principaux groupes de population, abordait les questions essentielles de sécurité alimentaire et de nutrition se posant en Sierra Leone au moment de sa conception. Il s'appuyait sur de multiples sources de données pertinentes, notamment une analyse approfondie de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité, des enquêtes nationales relatives à la nutrition, des rapports issus du système de suivi de la sécurité alimentaire, une évaluation de l'intervention prolongée de secours et de redressement menée par le PAM dans le pays et l'examen stratégique Faim zéro effectué en 2019.

12. Le PSP cadre parfaitement avec les politiques, les stratégies et les programmes nationaux de la Sierra Leone dans les domaines de la sécurité alimentaire et de la nutrition, de la protection sociale, de la gestion des catastrophes, des repas scolaires et du renforcement de la résilience. Entre autres initiatives, le PSP est aligné sur le programme "Feed Salone", initiative phare du Gouvernement qui vise à accroître la productivité agricole afin de favoriser une croissance inclusive, de développer la production alimentaire locale, de faire reculer la faim et de mettre en place des systèmes alimentaires résilients.

13. Les effets directs stratégiques et les activités du PSP sont alignés sur les stratégies et les plans sectoriels visant à atteindre l'ODD 2 (Faim zéro) et s'en inspirent, tout en étant étroitement liés aux ODD 1, 3, 4, 5, 13, 15 et 17. Le PSP concorde parfaitement avec le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable établi pour la Sierra Leone pour 2020-2023, qui lui sert de base. Les avantages spécifiques du PAM en Sierra Leone découlent de ses compétences spécialisées concernant les programmes de sécurité alimentaire et de repas scolaires et de son importante présence sur le terrain, ainsi que de ses solides capacités sur le plan de la chaîne d'approvisionnement. Ces points forts sont harmonisés d'un point de vue stratégique de manière à optimiser les contributions du PAM aux stratégies et aux plans appliqués de manière plus générale par le système des Nations Unies dans le pays.

14. Le PSP est harmonisé avec les cadres directeurs plus généraux du PAM, notamment son Plan stratégique pour 2022-2025 et ses politiques relatives aux achats, à la nutrition et aux repas scolaires. Toutefois, des améliorations peuvent encore être apportées en augmentant par exemple la proportion d'achats locaux, en affectant davantage de ressources aux activités nutritionnelles, en développant les programmes à l'intention des adolescentes et en élaborant des plans et des calendriers en vue de transférer la responsabilité des activités relatives aux repas scolaires aux pouvoirs publics.

15. Dans le cadre du PSP, le PAM a facilité l'établissement de liens entre l'action humanitaire et le développement. Bien que, dans sa conception, le PSP ne donne pas entièrement la priorité au regroupement des diverses activités de développement, le PAM a fait des progrès notables s'agissant d'optimiser les atouts qui lui sont propres, grâce à une plus grande harmonisation de ses activités sur le plan géographique et programmatique pendant la période couverte par le PSP. Des liens ont été établis entre les programmes, notamment en les regroupant sur le plan géographique ou en mettant en relation les producteurs agricoles auxquels le PAM vient en aide avec les initiatives d'alimentation scolaire utilisant la production locale, ce qui a eu des effets multiplicateurs. Le PAM a également favorisé les liens entre l'action humanitaire, le développement et la consolidation de la paix, notamment en parvenant à réunir deux projets conjoints de consolidation de la paix.

16. Dans l'ensemble, le PSP a conservé sa pertinence en tant que cadre programmatique stratégique et souple, en particulier pour les activités relatives aux interventions en cas de catastrophe, aux repas scolaires et à la nutrition, malgré l'évolution de la situation au cours de la période de mise en œuvre. S'appuyant sur le PSP, le PAM a cherché à s'adapter à cette évolution et aux contraintes financières: il s'est progressivement détourné de la mise en œuvre directe des activités pour privilégier une aide à l'élaboration des politiques et le renforcement des capacités nécessaires aux interventions nationales.

17. Compte tenu des problèmes nutritionnels rencontrés par le pays, il est resté judicieux pendant toute la période couverte par le PSP de mettre davantage l'accent sur la prévention de la malnutrition et la production locale d'aliments complémentaires en Sierra Leone, tout en conservant une composante d'urgence pour le traitement de la malnutrition aiguë modérée dans les situations de crise. Le PAM a mis en œuvre cette composante pour faire face aux niveaux de malnutrition critiques pendant la pandémie de COVID-19 en 2020 et 2021. Toutefois, dans sa conception, le PSP ne comportait pas de stratégie claire pour passer du traitement de la malnutrition aiguë modérée à sa prévention, et aucun plan prévoyant le traitement de la malnutrition aiguë modérée pour faire face aux niveaux critiques signalés en 2024 n'a été mis en évidence au cours de l'évaluation.

Efficacité des activités du PSP menées en Sierra Leone: performance générale et principales contributions au changement

18. Les transferts sous forme de produits alimentaires et les transferts de type monétaire assurés dans le cadre de l'intervention face à la crise liée à la pandémie de COVID-19 ont permis de sauver des vies, mais le principal point fort du PSP a été l'importance accordée à la promotion de la résilience et à la lutte contre les causes profondes de la faim, moyennant des initiatives telles que les repas scolaires, la communication visant à faire évoluer la société et les comportements ainsi que les activités axées sur la création d'actifs et les moyens d'existence. Les repas scolaires ont permis d'améliorer les taux de scolarisation et d'assiduité, tandis que les campagnes visant à faire évoluer la société et les comportements ont eu une influence bénéfique sur l'alimentation des enfants. Les initiatives axées sur la création d'actifs et les moyens d'existence ont eu pour effet d'améliorer la production agricole des petits exploitants, de renforcer les filières et les organisations paysannes et de contribuer à accroître les revenus des agriculteurs vulnérables. Néanmoins, ces activités ont été également confrontées à de graves difficultés, notamment l'insuffisance des approvisionnements alimentaires destinés aux écoliers, des retards dans les paiements et des problèmes de trésorerie dont ont pâti les petits exploitants.

19. Les contributions relevant de l'effet direct stratégique 5 sont mentionnées au titre des effets directs pertinents parmi les effets directs stratégiques 1 à 4, en particulier lorsqu'elles ont joué un rôle dans le changement. Les activités menées au titre de l'effet direct stratégique 6 ayant été principalement axées sur l'appui apporté à l'Agence nationale de gestion des catastrophes, cet effet direct stratégique est examiné en même temps que l'effet direct stratégique 1.

Répondre aux besoins alimentaires et nutritionnels essentiels des populations touchées par une crise – effet direct stratégique 1

L'évaluation met en évidence combien les aliments nutritifs spécialisés sont efficaces pour faire reculer la malnutrition pendant les périodes critiques et pour améliorer la sécurité alimentaire des groupes vulnérables, offrant ainsi des avantages potentiels à long terme. Grâce à l'assistance alimentaire et aux transferts de type monétaire, la sécurité alimentaire à court terme des groupes vulnérables s'est améliorée. Les efforts déployés par le PAM pour renforcer les capacités logistiques et la coordination en lien avec les interventions face aux crises ont été extrêmement utiles, mais des difficultés demeurent pour ce qui est de gérer des situations d'urgence non localisées touchant plusieurs districts ou provinces.

20. L'équipe d'évaluation a constaté que les aliments nutritifs spécialisés distribués pendant la pandémie de COVID-19 étaient efficaces pour faire reculer la malnutrition pendant les périodes critiques de la croissance des enfants et qu'ils offraient des avantages potentiels à long terme. Les distributions ciblées d'aliments nutritifs spécialisés aux groupes vulnérables étaient essentielles pour s'attaquer durablement à la malnutrition, ce qui confirmait l'importance des activités à dimension nutritionnelle menées dans le cadre du PSP.

21. L'assistance alimentaire et les transferts de type monétaire assurés pendant la période couverte par le PSP ont contribué à améliorer la sécurité alimentaire à court terme, en particulier pour les groupes vulnérables. Cependant, leur effet a été limité du fait de la brève durée de l'assistance et du calendrier des paiements, qui n'étaient pas synchronisés avec la période de soudure. L'assistance alimentaire non assortie de conditions et les transferts de type monétaire ont permis essentiellement d'obtenir un effet direct immédiat en sauvant des vies, mais, pour ce qui est des effets directs durables en matière de sécurité alimentaire, leur efficacité a été limitée.

22. L'appui apporté à l'Agence nationale de gestion des catastrophes a contribué pour beaucoup au renforcement des capacités logistiques et de la coordination en lien avec les interventions face aux crises, le PAM jouant le rôle de chef de file des entités des Nations Unies dans ce domaine. Grâce à ses activités de renforcement des capacités du pays, le PAM a contribué au développement des capacités nationales dans les domaines clés des interventions d'urgence, s'agissant notamment des cadres directeur, organisationnel et institutionnel et du renforcement des capacités individuelles.

23. L'appui du PAM a certes permis d'améliorer notablement la prise en main et la coordination des interventions en cas de catastrophe par les instances nationales, mais il existe encore des possibilités de renforcer les institutions, en particulier pour ce qui est de gérer et de coordonner les interventions face aux situations d'urgence non localisées touchant plusieurs districts ou provinces situés hors de Freetown.

Assurer aux élèves des écoles primaires un accès constant à une alimentation nutritive – effet direct stratégique 2

Grâce aux programmes de repas scolaires, les taux d'inscription et d'assiduité à l'école ont augmenté, mais cette progression rapide a entraîné une réduction de la fréquence des repas ou de la taille des rations, et aggravé la pression exercée sur les moyens dont disposaient les écoles, notamment les enseignants et les infrastructures.

24. S'appuyant sur ses atouts particuliers à l'échelle mondiale en matière d'activités relatives aux repas scolaires, le PAM s'est employé avec le Gouvernement à mettre en œuvre la politique de ce dernier, qui souhaitait étoffer ses programmes nationaux de repas scolaires. Nombreuses sont les données qualitatives indiquant que les repas scolaires ont contribué à augmenter les taux d'inscription et d'assiduité à l'école; les activités ont permis d'atteindre les valeurs cibles fixées dans le PSP pour l'assiduité, tout en procurant également des avantages sur les plans éducatif, nutritionnel et social, notamment: une amélioration de la consommation alimentaire, une réduction de la charge financière pesant sur les parents, un accroissement du taux de poursuite des études, et une plus grande capacité de concentration et de meilleurs résultats scolaires chez les élèves. Toutefois, on ne saurait dire dans quelle mesure les progrès réalisés en matière d'assiduité résultaient de la fréquentation accrue d'enfants précédemment non scolarisés ou bien de l'inscription d'élèves qui fréquentaient auparavant des écoles ne participant pas au programme de repas scolaires.

25. Il ressort de la collecte de données primaires que les taux effectifs de scolarisation ont systématiquement dépassé les estimations. Même si le programme de repas scolaires a donné des résultats non négligeables, du fait de son élargissement rapide, la capacité des écoles à le mettre en œuvre avec efficacité s'est avérée insuffisante. La sous-estimation des taux de scolarisation et la pénurie de produits alimentaires en résultant ont contraint certaines écoles à réduire la fréquence des repas ou la taille des rations. En outre, des problèmes d'ordre logistique ont contribué aux retards. Souvent, les sociétés de transport engagées pour livrer les vivres ne disposaient pas des moyens nécessaires pour assurer ces livraisons en temps utile jusqu'aux destinations voulues, ce qui a fréquemment entraîné des retards. Ces problèmes étaient exacerbés par le fait que les ressources éducatives (enseignants, salles de classe ou installations nécessaires à l'approvisionnement en eau, à l'assainissement et à l'hygiène) n'ont pas été augmentées de manière à accueillir les effectifs croissants d'élèves, ce qui a aggravé la pression exercée sur les enseignants et les infrastructures scolaires.

26. Le PAM a joué un rôle de premier plan à l'échelle nationale dans la mise en place du programme d'alimentation scolaire utilisant la production locale. Les programmes de repas scolaires offrent de plus en plus de possibilités aux agriculteurs locaux, notamment aux organisations paysannes bénéficiant d'activités de création d'actifs et d'appui aux moyens d'existence, auxquels sont achetées des denrées agricoles telles que le riz, les légumineuses, les patates douces à chair orange et les légumes. Les achats destinés à l'alimentation scolaire utilisant la production locale permettent aux agriculteurs d'établir des liens vitaux avec les marchés ce qui, en leur assurant des débouchés stables pour leurs produits, les incite à augmenter leur productivité. Toutefois, la dépendance à l'égard des partenaires du secteur privé chargés du transport, dont beaucoup ne disposaient pas des moyens nécessaires pour livrer les vivres en temps utile jusqu'aux destinations voulues, a entraîné des retards fréquents dans les livraisons destinées aux repas scolaires.

27. Par ailleurs, le PAM a apporté son aide au Gouvernement en lui fournissant du matériel et en dispensant une formation à l'intention des contrôleurs des repas scolaires, contribuant ainsi au renforcement des capacités de suivi en la matière. Malgré la pénurie de personnel et les lacunes dans les connaissances qui persistent, ces contrôleurs, désormais mieux formés, ont pu améliorer leur supervision, s'agissant de s'assurer que les produits alimentaires sont bien reçus, stockés et comptabilisés, de réduire le gaspillage et de contribuer à atteindre les cibles fixées pour l'alimentation en vue d'obtenir les résultats voulus en matière de scolarisation.

Améliorer l'état nutritionnel des groupes vulnérables – effet direct stratégique 3

Les efforts déployés par le PAM pour lutter contre la malnutrition ont donné de bons résultats, mais les effets sur le retard de croissance ont été limités en raison de la brève durée des activités. Les initiatives visant à faire évoluer la société et les comportements ont permis d'améliorer la nutrition des enfants, même s'il reste difficile de faire participer les communautés. La production alimentaire locale offre des possibilités et, en faisant une plus large place à la nutrition des filles et des femmes enceintes et des jeunes enfants, on pourrait améliorer les effets directs à long terme.

28. Grâce à leur vaste portée et à leur longue durée, les programmes de traitement de la malnutrition aiguë modérée appuyés par le PAM ont contribué à réduire la malnutrition. Il était judicieux de se réorienter vers la prévention du retard de croissance, mais, en raison principalement de la brève durée et de la portée limitée des activités menées, les effets sur les taux de retard de croissance ont été insuffisants.

29. Les initiatives visant à faire évoluer la société et les comportements menées pendant plusieurs années ont eu un effet bénéfique sur l'alimentation des enfants, ce qui a probablement contribué à améliorer leur nutrition. Toutefois, ce sont les mères, non rémunérées, qui ont été chargées de mettre en œuvre ces programmes au niveau des communautés et des ménages. Les rapports qualitatifs semblent indiquer que la participation des hommes aux activités d'alimentation des mères, des nourrissons et des jeunes enfants, et leur soutien à cet égard, auraient augmenté, mais une étude quantitative n'a guère permis de le confirmer. En outre, malgré l'influence notable sur le plan culturel exercée par les femmes âgées sur ces activités en Sierra Leone, l'équipe d'évaluation n'a constaté aucune inclusion intentionnelle de ces femmes dans les groupes de soutien aux mères ou dans les activités visant à faire évoluer la société et les comportements. Afin de renforcer les effets du programme, il conviendrait de saisir les occasions de faire participer les femmes âgées en tant qu'agents du changement, en mettant à profit leurs rôles traditionnels.

30. La mise en place de la production locale d'aliments complémentaires dans trois districts s'est avérée être une entreprise complexe et difficile pour les groupes locaux de soutien aux mères. Parmi les principales difficultés rencontrées pour mettre en place une unité de fabrication figurent notamment: l'acquisition d'un terrain, une alimentation fiable en électricité, les problèmes liés au matériel de mauvaise qualité et aux pannes fréquentes, la rémunération irrégulière, et la nécessité d'assurer une formation en cours d'emploi dans des domaines tels que la gestion, les achats et la commercialisation. Toutefois, si la viabilité de cette entreprise était assurée et si les groupes vulnérables en bénéficiaient, la production locale d'aliments complémentaires pourrait contribuer notablement à l'amélioration de la nutrition.

31. Malgré les progrès considérables accomplis par le PAM dans le renforcement des capacités des organisations communautaires pendant la période couverte par le PSP, certaines d'entre elles pourraient rencontrer des difficultés pour poursuivre leurs activités sans le soutien et le suivi assurés en continu par le PAM. À titre d'exemple, il ressort des expériences passées que la mobilisation des groupes de soutien aux mères dépend de la poursuite de la collaboration et de la supervision.

32. Il existe d'autres possibilités d'optimiser les effets directs relatifs au développement en allouant davantage de ressources aux programmes de nutrition ciblant les filles et les femmes enceintes ou allaitantes, ainsi que les enfants de moins de 2 ans. Pour obtenir des effets à long terme, il est essentiel de renforcer les activités en faveur des nourrissons et des enfants pendant la période cruciale des 1 000 premiers jours de la vie. L'harmonisation de ces initiatives avec les activités de repas scolaires destinées aux enfants en âge d'aller à l'école primaire pourrait permettre de renforcer encore les acquis sur le plan nutritionnel et favoriser la réalisation d'objectifs de développement plus généraux.

Renforcer la résilience des petits exploitants agricoles et des communautés – effet direct stratégique 4

Le modèle d'assistance alimentaire pour la création d'actifs a permis aux petits exploitants d'améliorer leur productivité et de remettre en état leurs actifs agricoles, en particulier pour la production de riz, de légumes et de patates douces à chair orange. Si les revenus ont augmenté, des difficultés liées à l'inflation des prix des denrées alimentaires, aux retards dans les paiements et aux fluctuations des prix du marché ont pesé sur la sécurité alimentaire et sur les profits.

33. L'équipe d'évaluation a constaté que le modèle d'assistance alimentaire pour la création d'actifs suivi par le PAM incitait de manière efficace les communautés à participer à la remise en état des actifs agricoles non productifs, notamment les bas-fonds marécageux intérieurs. Les cibles relatives à la remise en état des actifs ont été systématiquement atteintes, ce qui a contribué à accroître la productivité et à faciliter la polyculture. Les petits exploitants ont tiré plusieurs avantages des activités de création d'actifs et d'appui aux moyens d'existence, notamment: une production de riz accrue, de meilleurs intrants agricoles, une formation aux pratiques intelligentes face au climat, et une gestion plus efficace de l'eau et des opérations après récolte.

34. Les activités de création d'actifs et d'appui aux moyens d'existence ont permis d'augmenter la productivité agricole des petits exploitants en encourageant des pratiques améliorées, en renforçant les organisations paysannes et en consolidant les filières rizicoles locales. La mécanisation et l'utilisation de variétés de riz améliorées ont eu pour effet de réduire les besoins en main-d'œuvre et d'accroître les rendements, tandis que la performance des organisations paysannes a progressé grâce à une formation portant sur la gestion des opérations après récolte, la transformation, la commercialisation et l'organisation. L'appui apporté par les autorités locales et les organisations communautaires a également contribué à l'efficacité de la mise en œuvre et du suivi.

35. Les activités de création d'actifs et d'appui aux moyens d'existence étaient principalement axées sur le riz, mais la culture de légumes et de patates douces à chair orange a gagné en importance ces dernières années, en particulier dans le cadre du programme d'alimentation scolaire utilisant la production locale. Ces cultures, produites et commercialisées principalement par des femmes, jouent un rôle de plus en plus important dans le renforcement des systèmes alimentaires locaux.

36. Il apparaît que les revenus des agriculteurs vulnérables ont augmenté; toutefois, les effets directs relatifs à la sécurité alimentaire et à la nutrition ont moins progressé, à cause probablement de l'inflation des prix des denrées alimentaires en Sierra Leone. Les achats de riz auprès des petits exploitants agricoles effectués par le PAM ont nettement augmenté pendant la période couverte par le PSP, pour ce qui est aussi bien du volume que du chiffre d'affaires. Les producteurs agricoles vendant leurs denrées au PAM ont fait part des divers avantages qu'ils en retiraient, à savoir des ventes en gros, des prix majorés, des frais de transport moins élevés et une diminution du gaspillage par rapport aux ventes sur les marchés locaux.

TABLEAU 1: PRODUITS VENDUS PAR LES PETITS EXPLOITANTS AGRICOLES PAR L'INTERMÉDIAIRE DE SYSTÈMES DE REGROUPEMENT DE LA PRODUCTION APPUYÉS PAR LE PAM

	2020	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**Cible fixée par le PSP**
Valeur des produits vendus par les petits exploitants agricoles par l'intermédiaire de systèmes de regroupement de la production appuyés par le PAM (*en dollars*)	34 752	45 707	98 831	92 840	840 085[1]	≥ 420 000
Quantité de produits vendus par les petits exploitants agricoles par l'intermédiaire de systèmes de regroupement de la production appuyés par le PAM (*en tonnes*)	50	70,45	125,9	125,15	1 015,6[2]	≥ 600

Source: données de suivi du bureau de pays.

[1] Riz: 530 264 dollars; légumineuses: 309 821 dollars.

[2] Riz: 616 tonnes; légumineuses: 399,6 tonnes.

37. Les achats locaux effectués par le PAM favorisent le développement des filières de production alimentaire en créant des débouchés stables pour les petits exploitants agricoles et en contribuant à l'obtention d'effets directs importants concernant les filières agricoles et les systèmes alimentaires locaux. Toutefois, les procédures d'achat sont longues, et les petits exploitants ont fait état de difficultés de trésorerie dues aux retards dans les paiements, ce qui les a conduits à adopter des stratégies de survie préjudiciables. En outre, certains agriculteurs ont noté que les fluctuations des prix du marché, aggravées par l'inflation, risquaient de réduire à néant les profits découlant des accords passés pour fournir des produits agricoles, à des prix inférieurs aux prix du marché, aux programmes d'alimentation scolaire du PAM utilisant la production locale. À cet égard, l'équipe d'évaluation a fait observer que, parfois, les modalités des contrats n'étaient pas suffisamment souples pour tenir compte de ces fluctuations des prix.

Performance du PAM au regard des questions transversales en Sierra Leone

Le PAM a respecté les principes humanitaires et a veillé à ce que chacun assume ses responsabilités, mais il n'a pas suffisamment intégré les questions environnementales et les effets directs relatifs à la problématique femmes-hommes. La charge de travail des femmes et des filles bénéficiaires a augmenté sans qu'elles soient correctement rémunérées, ce qui a eu une incidence sur leurs moyens d'existence. La responsabilité à l'égard des personnes touchées ne s'est pas systématiquement traduite dans les faits.

38. L'équipe d'évaluation a constaté qu'en grande partie, le PAM avait respecté les **principes humanitaires** tout au long de la mise en œuvre du PSP et qu'il avait de fait tenu ses engagements en matière de responsabilité à l'égard des personnes touchées. Toutes les activités du PSP, y compris dans les domaines de l'aide humanitaire et de l'intervention face aux crises, étaient en général conformes aux principes humanitaires applicables. Les bénéficiaires étaient en mesure de participer aux programmes du PAM sans se préoccuper des questions de sécurité, de dignité ou d'intégrité. La plupart des bénéficiaires savaient qu'il existait un mécanisme communautaire de remontée de l'information, mais nombre d'entre eux hésitaient à y avoir recours. Cela étant, l'équipe d'évaluation a constaté que la responsabilité à l'égard des personnes touchées ne s'était pas systématiquement traduite dans les faits dans l'ensemble des programmes du PAM, ce qui excluait la possibilité de rassembler des données complètes sur les avis des bénéficiaires et d'atteindre les cibles y relatives.

39. S'agissant des **questions environnementales et climatiques,** bien qu'elles soient intégrées dans une certaine mesure dans le PSP, elles ne faisaient pas systématiquement partie intégrante de la conception de toutes les activités des programmes. Ce point faible était imputable à l'insuffisance des compétences techniques et des autres ressources humaines nécessaires au niveau du bureau de pays pour réaliser des analyses climatiques et environnementales approfondies. Il existe des exemples d'activités relatives au climat, telles que l'incorporation de facteurs environnementaux dans des initiatives spécifiques, mais il faut redoubler d'efforts pour anticiper les risques d'ordre environnemental et social dans tous les programmes. Il est indispensable de procéder à des évaluations plus complètes pour s'assurer que les questions environnementales et climatiques sont pleinement intégrées dans le processus de conception des programmes.

40. **Les initiatives visant à s'attaquer aux inégalités entre les femmes et les hommes et à encourager l'émancipation économique des femmes et des filles** ont enregistré des progrès notables dans le cadre du PSP et les exemples illustrant les efforts déployés pour intégrer les questions liées à la problématique femmes-hommes dans les principales activités ne manquent pas. Des initiatives comme la distribution de "fourneaux miracle" (*wonder stoves*) aux petits exploitants agricoles, la priorité donnée aux femmes lors du ciblage des activités liées aux associations villageoises d'épargne et de crédit, et la parité femmes-hommes observée au sein des organisations paysannes témoignent de ces efforts. Toutefois, le PSP n'a pas permis d'obtenir de résultats concernant le partage égal du pouvoir entre les femmes et les hommes, à l'exception notable de la participation accrue des femmes à la prise de décisions au sein des organisations paysannes.

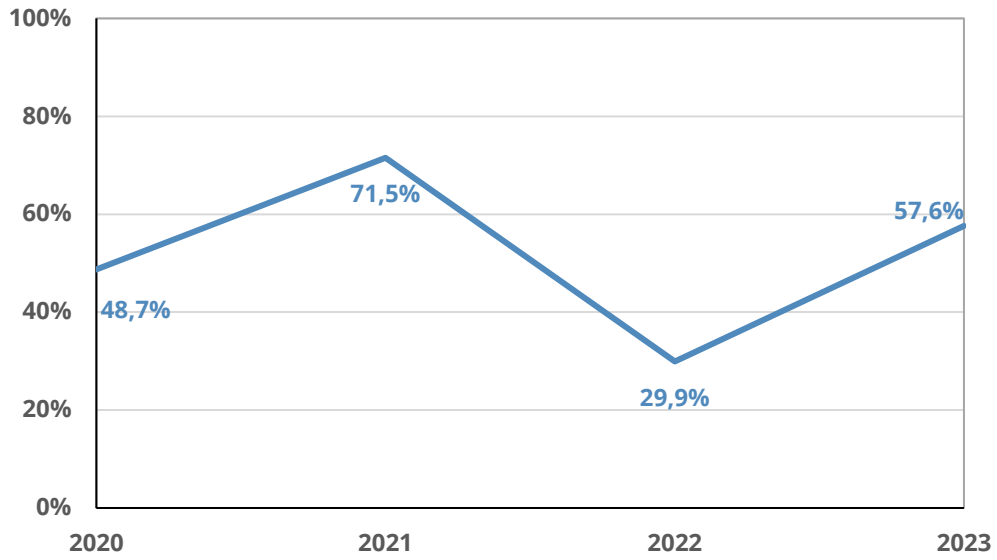
41. Des effets négatifs indésirables sur les femmes et les filles bénéficiaires ont été observés, en particulier dans le cadre de l'effet direct stratégique 3 relatif à la nutrition. Les femmes, notamment celles qui gèrent des sites de production locale d'aliments complémentaires appuyés par le PAM, ont dû faire face à une plus grande charge de travail sans être suffisamment rémunérées. La lenteur du démarrage et les pannes de matériel répétées sur ces sites ont aggravé la situation et alourdi la tâche des femmes. Le temps qu'elles ont consacré à ces sites a également limité leur capacité à entreprendre des activités agricoles au niveau local, ce qui a compromis leurs chances de s'assurer des moyens d'existence durables et de subvenir aux besoins de leur famille. Des analyses systématiques de la problématique femmes-hommes pourraient contribuer à surmonter ces difficultés, en recensant les domaines spécifiques dans lesquels les besoins des femmes et les risques potentiels qu'elles courent peuvent être plus efficacement pris en compte et atténués.

Efficience et respect des délais

Des retards ont été enregistrés dans la mise en œuvre du PSP, en particulier en ce qui concerne les activités relatives aux repas scolaires, mais des économies ont été réalisées grâce à la rationalisation des chaînes d'approvisionnement et des achats locaux.

42. L'utilisation des ressources financières du PSP a été variable en raison des problèmes posés par la pandémie de COVID-19 et des autres obstacles à l'exécution des activités prévues, en particulier les retards dans la mise en œuvre des initiatives relatives aux repas scolaires. Divers facteurs ont nui à l'efficience opérationnelle et les activités de repas scolaires ont subi d'importants retards. Malgré ces difficultés, le PAM a réalisé des économies majeures en élargissant son programme de repas scolaires, pour lequel les dépenses par bénéficiaire ont été les moins élevées de toutes ses activités. En outre, le bureau de pays a pris des mesures stratégiques pour rationaliser la chaîne d'approvisionnement, notamment en éliminant les redondances opérationnelles moyennant la fermeture de l'entrepôt portuaire de Freetown en 2021 et de la base logistique de Makeni en 2022, ce qui a permis de réaliser des économies considérables.

Figure 3: Taux annuel d'utilisation des ressources disponibles



Source: outil d'analyse relatif à la feuille de route intégrée (cinquième rapport annuel pour la Sierra Leone – aperçu annuel de la situation financière, 2018-2023).

43. Pour mettre en œuvre les activités au titre du PSP, le PAM a généralement appliqué des modalités d'un bon rapport coût-efficacité. Lorsque des méthodes ayant un coût relativement élevé ont été employées pour les programmes, elles étaient justifiées du fait de leur contribution à des résultats plus généraux en matière de développement. À titre d'exemple, il était souvent plus coûteux d'effectuer des achats locaux auprès des petits exploitants agricoles pour le programme d'alimentation scolaire utilisant la production locale que d'importer des produits alimentaires, mais ces achats jouaient un rôle essentiel dans le renforcement des filières et des marchés à l'échelle locale.

44. Moins de 60 pour cent des activités ont été mises en œuvre comme prévu. Les retards ont été particulièrement importants en ce qui concerne l'effet direct stratégique 2, avec notamment des contretemps dans la signature des accords avec le Gouvernement sierra-léonais et la livraison des produits alimentaires aux écoles. Des difficultés analogues ont été rencontrées pour l'effet direct stratégique 3, avec des retards dans la mise en place des sites de production locale d'aliments complémentaires, et pour l'effet direct stratégique 4, avec des retards dans la livraison des intrants agricoles qui ont ralenti les progrès.

Principaux facteurs expliquant les résultats obtenus par le PAM en Sierra Leone

La performance du PAM en Sierra Leone a été soutenue par un financement substantiel; toutefois, l'intérêt limité des donateurs pour les interventions face aux crises et la prévention de la malnutrition a soulevé des difficultés. Les restrictions financières et les priorités à court terme des donateurs ont ralenti les progrès vers l'obtention des effets directs du PSP, mais les systèmes de suivi du PAM sont restés un atout essentiel pour le ciblage des activités liées à la sécurité alimentaire.

45. Le PSP, qui a tiré profit d'une base de donateurs de plus en plus diversifiée, a été dans une large mesure bien financé. En août 2024, à la fin de la période de collecte des données, le plan fondé sur les besoins avait été financé à hauteur de 70,6 pour cent. Toutefois, la plupart des déficits de financement étaient dus au manque d'intérêt des donateurs pour les interventions face aux crises après l'épidémie de maladie à virus Ebola et pour les activités de prévention en matière de nutrition et de renforcement des capacités du pays. Les programmes de repas scolaires restent la priorité absolue pour les donateurs du PAM en Sierra Leone et constituent une composante essentielle de ses opérations dans le pays.

46. Malgré une base de financement relativement solide, une grande partie des ressources du PSP ont été affectées sur une base annuelle, ce qui a soulevé des problèmes pour la planification des programmes. La plupart des donateurs ont donné la priorité aux interventions de brève durée comme la distribution de vivres (repas scolaires, traitement de la malnutrition aiguë modérée et riposte à la pandémie de COVID-19 notamment), plutôt qu'aux stratégies communautaires pluriannuelles nécessaires à la prévention de la malnutrition. En outre, la majeure partie du financement était préaffectée, ce qui a limité la marge de manœuvre du bureau de pays pour s'adapter à l'évolution des besoins.

47. Les difficultés financières, conjuguées à des problèmes externes, ont ralenti les progrès vers l'obtention des effets directs du PSP. Des facteurs contextuels déterminants, notamment la pandémie de COVID-19, les problèmes structurels tels que la pauvreté et la hausse du coût de la vie, et le nombre restreint de donateurs, ont nui à la performance du PAM. Concrètement, la réticence des donateurs à financer des activités de prévention de la malnutrition a entravé la transition que souhaitait opérer le PAM pour passer du traitement de la malnutrition aiguë modérée à une approche plus préventive. Ces restrictions financières ont limité la portée des activités nutritionnelles menées au titre du PSP, les donateurs préférant obtenir des effets directs à court terme plutôt que de s'engager dans des activités s'inscrivant dans la durée, comme la prévention de la malnutrition aiguë modérée.

48. La plupart des indicateurs d'effet direct permettant de mesurer les progrès accomplis ont été efficaces, sauf ceux ayant trait aux activités de renforcement des capacités du pays. Dans l'ensemble, les systèmes de suivi et d'établissement de rapports du PAM ont permis de suivre efficacement les intrants et la couverture des activités, mais ils se sont avérés moins fiables pour rendre compte des progrès concernant les résultats escomptés. Les données produites à l'extérieur grâce à l'analyse approfondie de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité, au système de suivi de la sécurité alimentaire et au suivi des prix, auxquels le Gouvernement et d'autres institutions ont recours pour concevoir et cibler plus efficacement leurs interventions relatives à la sécurité alimentaire, ont constitué un atout particulier essentiel pour le PAM.

Efficacité des partenariats du PAM et contributions à la coordination de l'aide

Le PAM a noué des partenariats solides avec le Gouvernement sierra-léonais et avec les principales entités des Nations Unies, en mettant l'accent sur les effets directs à court terme et les priorités nationales. D'autre part, la collaboration avec des organisations non gouvernementales et des organisations internationales a été déterminante pour venir en aide aux communautés vulnérables et renforcer les effets des programmes.

49. Le PAM a établi des partenariats solides avec le Gouvernement, en faisant une large place aux activités complémentaires conformes aux priorités nationales. Les principaux ministères et institutions, tels que l'Agence nationale de gestion des catastrophes, le Ministère de l'éducation de base et de l'enseignement secondaire supérieur, le Ministère de l'agriculture et de la sécurité alimentaire et le Ministère de la santé, ont joué un rôle central dans la mise en œuvre des activités du PSP. Bien qu'elle ait été principalement axée sur les effets directs à court terme plutôt que sur la promotion de partenariats stratégiques à long terme, cette collaboration a été essentielle pour obtenir des résultats aux niveaux national et infranational.

50. Le PAM a également collaboré avec l'équipe de pays et les institutions spécialisées des Nations Unies pour mettre en œuvre le PSP. La collaboration avec d'autres membres de l'équipe de pays a été essentielle, notamment avec l'Organisation internationale pour les migrations, le Programme des Nations Unies pour le développement et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) pour les projets de consolidation de la paix mis en œuvre conjointement. Le PAM a également travaillé avec la FAO, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et le Fonds international de développement agricole pour réaliser des évaluations de la vulnérabilité actualisées, notamment une enquête sur la sécurité alimentaire et le bien-être et une analyse approfondie de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité. Il existe toutefois des possibilités inexploitées de collaboration intersectorielle stratégique, par exemple un partenariat avec le Fonds des Nations Unies pour la population en vue de traiter la question de la nutrition des adolescentes par l'intermédiaire des groupes de soutien aux mères.

51. Les relations avec les partenaires coopérants ont été essentielles tout au long de la mise en œuvre du PSP. Le PAM a travaillé de façon satisfaisante avec ses partenaires coopérants en mettant à profit leur rayonnement national et leur capacité à venir en aide aux communautés les plus vulnérables.

52. Le PAM a également noué divers autres partenariats, y compris avec l'institut de recherche agricole de Sierra Leone. Un nouveau partenariat stratégique concernant l'eau, l'assainissement et l'hygiène offre d'importantes possibilités de collaboration future. D'autres partenariats pourraient également permettre de renforcer les initiatives de formation des enseignants et d'améliorer les programmes de sensibilisation à la nutrition dans les écoles.

Recommandations principales et subsidiaires	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
Recommandation 1: Faire face aux situations d'urgence à évolution lente grâce à un ensemble de programmes ciblés et de plus en plus intégrés, qui renforcent la résilience et s'attaquent aux causes profondes de la faim, tout en conservant des capacités d'intervention d'urgence souples pour œuvrer à la croisée entre l'aide humanitaire et le développement.	Stratégique	Bureau de pays (unités chargées des interventions face aux crises, de la nutrition, de la création d'actifs et de l'appui aux moyens d'existence, et de la recherche, de l'analyse et du suivi)	Agence nationale de gestion des catastrophes, Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale/Bureau de l'évaluation, Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), Ministère de la santé, notamment la direction de l'alimentation et de la nutrition, secrétariat du Mouvement pour le renforcement de la nutrition	Moyen	Pour le prochain plan stratégique de pays (PSP)
1.1. Maximiser les effets directs en renforçant l'intégration de l'ensemble des programmes du PAM, notamment en travaillant à partir de centres d'activité géographiques et en exploitant les liens entre les programmes pour œuvrer de manière substantielle au renforcement de la résilience selon diverses combinaisons, en partant des activités principales et en intégrant progressivement d'autres programmes et en les organisant en strates, y compris en ce qui concerne l'alimentation scolaire utilisant la production locale et la nutrition, en fonction de la situation locale ainsi que des moyens d'existence et des capacités à disposition.	Stratégique	Bureau de pays (unités chargées de l'alimentation scolaire, de la nutrition, et de la création d'actifs et de l'appui aux moyens d'existence)	s.o.	Moyen	Pour le prochain PSP
1.2. Accroître l'appui au renforcement des capacités à l'intention de l'Agence nationale de gestion des catastrophes, en mettant l'accent sur sa capacité à mettre en œuvre et à coordonner des interventions face à une catastrophe en dehors de Freetown.	Opérationnelle	Bureau de pays (unité chargée des interventions face aux crises)	Agence nationale de gestion des catastrophes	Moyen	À compter de 2024 et pendant prochain PSP

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
1.3. Mettre au point et utiliser des indicateurs qui mesurent plus efficacement les contributions apportées dans les différents domaines des activités de renforcement des capacités du pays menées par le PAM, tels que l'appui technique et en matière de politiques, l'appui organisationnel et institutionnel et l'appui individuel.	Opérationnelle	Bureau de pays (unités chargées des interventions face aux crises et de la recherche, de l'analyse et du suivi)	Bureau régional et Bureau de l'évaluation	Moyen	Pour le prochain PSP
1.4. Élaborer et tenir à jour un plan d'urgence pour traiter la malnutrition aiguë modérée lorsque les taux atteignent des niveaux critiques, en partenariat avec les institutions chargées du traitement de la malnutrition aiguë sévère.	Opérationnelle	Bureau de pays (unités chargées des interventions face aux crises et de la nutrition)	Ministère de l'éducation de base et de l'enseignement secondaire supérieur, Secrétariat national de l'alimentation scolaire, UNICEF, World Vision et d'autres partenaires coopérants (y compris des partenaires tels que le Ministère de la santé et le Ministère de l'agriculture et de la sécurité alimentaire)	Moyen	Pour le prochain PSP

Recommandations principales et subsidiaires	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
Recommandation 2: Renforcer l'appui apporté au programme national de repas scolaires en améliorant les partenariats et la collaboration.	Stratégique	Bureau de pays (unités chargées de l'alimentation scolaire et des achats)	Ministère de l'éducation de base et de l'enseignement secondaire supérieur, Secrétariat national de l'alimentation scolaire, UNICEF, World Vision et d'autres partenaires coopérants	Moyen	À compter de 2024 et pendant le prochain PSP
2.1. Renforcer la collaboration stratégique avec les partenaires, le PAM jouant un rôle de facilitation - aux côtés du Ministère de l'éducation de base et de l'enseignement secondaire supérieur et au sein des groupes de travail techniques concernés – afin de promouvoir des partenariats reposant sur les atouts qui lui sont propres, pour mettre en œuvre des programmes multisectoriels globaux d'alimentation scolaire; les liens ainsi créés permettront de travailler sur la nutrition, l'eau, l'assainissement et l'hygiène, l'éducation et d'autres domaines.	Stratégique	Bureau de pays (unité chargée de l'alimentation scolaire)	Secrétariat national de l'alimentation scolaire, UNICEF, World Vision et d'autres partenaires coopérants (y compris des partenaires tels que le Ministère de la santé et le Ministère de l'agriculture et de la sécurité alimentaire)	Moyen	À compter de 2024 et pendant le prochain PSP
2.2. Revoir les accords à long terme noués avec des transporteurs privés performants en vue d'améliorer le vivier de fournisseurs pour promouvoir ceux qui disposent des moyens nécessaires pour conclure des contrats avec le PAM. Dans le cadre de ces efforts, on pourrait avoir recours à des procédures d'appels d'offres secondaires visant à garantir la mise en concurrence et à faciliter l'accès de partenaires potentiels nouvellement qualifiés.	Opérationnelle	Bureau de pays (unités chargées de l'alimentation scolaire et des achats)	s.o.	Faible	Pour le prochain PSP

Recommandations principales et subsidiaires	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
Recommandation 3. Accroître les investissements consacrés aux programmes ayant trait à la nutrition pendant les 1 000 premiers jours de la vie, afin de jeter les bases d'une série homogène d'activités de développement qui changent la vie des Sierra-Léonais pendant toute leur existence; les programmes ayant trait à la nutrition pendant les 1 000 premiers jours de la vie devraient cibler les filles et les femmes enceintes ou allaitantes et les enfants de moins de 2 ans, et ceux qui portent sur les 4 000 jours suivants devraient cibler les écoliers, par le biais des repas scolaires, et les jeunes par le biais des activités de création d'actifs et d'appui aux moyens d'existence.	Stratégique	Bureau de pays (unité chargée de la nutrition, Directeur de pays et son adjoint, et unité chargée des partenariats)	Ministère de la santé, notamment Direction de l'alimentation et de la nutrition, donateurs et autres	Élevé/moyen	Pour le prochain PSP
3.1.Inscrire au budget et planifier un ensemble de programmes de prévention de la malnutrition considérablement étoffé, en appelant les donateurs à accorder davantage de financements pluriannuels pour développer les programmes nutritionnels visant à donner des résultats pendant les 1 000 premiers jours de la vie, ce qui contribuerait aussi à renforcer les autres investissements axés sur des périodes ultérieures de la vie, notamment les programmes de repas scolaires pour les enfants, et les activités de création d'actifs et d'appui aux moyens d'existence pour les jeunes et les adultes.	Stratégique	Bureau de pays (unité chargée de la nutrition, Directeur de pays et son adjoint, et unité chargée des partenariats)	Ministère de la santé, notamment Direction de l'alimentation et de la nutrition, et donateurs	Élevé	À compter de 2024 et pendant le prochain PSP
3.2. Étendre les programmes de nutrition aux adolescentes, en intensifiant les efforts de sensibilisation des communautés afin de surmonter les obstacles culturels qui pourraient les empêcher de participer aux groupes de soutien aux mères, directement par le biais des activités du PAM ou indirectement dans le cadre de partenariats stratégiques, et, lorsque cela est approprié sur le plan culturel, cibler les femmes âgées en tant qu'agents du changement et membres clés des groupes de soutien aux mères.	Opérationnelle	Bureau de pays (unité chargée de la nutrition)	s.o.	Moyen	Pour le prochain PSP

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
3.3. Élaborer un plan précis pour passer de la phase de démarrage de la production locale d'aliments complémentaires au stade de la rentabilité, qui prévoie de mettre en commun et de regrouper les premières données d'expérience recueillies sur les sites de production, y compris en ce qui concerne les critères de rentabilité tels que le point d'équilibre financier, la main-d'œuvre (salaire équitable et salaire minimum vital, renforcement des capacités et formation en gouvernance organisationnelle, gestion financière et commerciale[1]) et d'autres questions encore. Le principe consistant à "ne pas nuire" et les questions liées à la durabilité devraient également être prises en considération, en procédant notamment à une analyse des éventuels effets préjudiciables.	Opérationnelle	Bureau de pays (unité chargée de la nutrition)		Élevé	Pour le prochain PSP
3.4. En tirant parti des atouts du PAM en matière de chaînes d'approvisionnement, développer les réseaux de distribution des aliments complémentaires locaux au-delà des sites de production, en prévoyant pour les groupes de soutien aux mères des moyens de s'assurer des revenus leur permettant d'agir en tant qu'intermédiaires dans la revente de ces produits à d'autres communautés, aux membres de leur famille, aux voisins, sur les marchés, etc., et en étudiant les options de production qui utilisent des conditionnements en plus petites quantités et à des prix abordables pour les ménages vulnérables dans les zones où le PAM intervient.	Opérationnelle	Bureau de pays (unité chargée de la nutrition)	Secteur privé	Moyen	Pour le prochain PSP

[1] Les activités relevant de la recommandation 3.3 peuvent être menées en collaboration avec des partenaires tels que: des entités du secteur privé capables d'assurer une formation en commerce et gestion aux membres des groupes de soutien aux mères; des partenaires coopérants qui ont une expérience confirmée de la mise à disposition à l'échelle locale d'aliments complémentaires (par exemple, Helen Keller International et World Vision); et des instituts de recherche qui peuvent promouvoir et évaluer les bonnes pratiques de production locale d'aliments complémentaires (par exemple, l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires, l'université Emory, l'université McGill, l'université de Toronto et d'autres établissements).

Recommandations principales et subsidiaires	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
Recommandation 4. Le soutien apporté en continu aux organisations paysannes en matière de création d'actifs et d'appui aux moyens d'existence devrait comporter l'établissement de liens avec les marchés, moyennant des procédures et des systèmes d'achats qui répondent aux besoins des petits exploitants agricoles dont les ressources, financières ou autres, sont limitées.	Opérationnelle	Bureau de pays (unités chargées de l'alimentation scolaire, de la création d'actifs et de l'appui aux moyens d'existence, et des achats)	Bureau régional et Siège à Rome	Moyen/faible	D'ici à la fin du prochain PSP
4.1. Procéder régulièrement, par exemple tous les ans, à des évaluations des questions systémiques liées au recensement des dysfonctionnements et des goulets d'étranglement dans les processus d'achat actuels.	Opérationnelle	Bureau de pays (unité chargée des achats) et bureau régional	s.o.	Moyen/faible	Pour le prochain PSP
4.2. Continuer à améliorer l'efficience des procédures de passation des marchés locaux dans le cadre des directives existantes du PAM, en cherchant à réduire encore la longueur du processus d'achat local entre le moment de la livraison et le paiement aux petits exploitants agricoles.	Opérationnelle	Bureau régional et bureau de pays (unités chargées de l'alimentation scolaire, de la création d'actifs et de l'appui aux moyens d'existence, et des achats)	Siège à Rome	Moyen	D'ici à la fin du prochain PSP
4.3. Mettre au point des mécanismes souples de fixation des prix et de passation des marchés, qui font prévaloir le principe consistant à "ne pas nuire" et donnent la priorité aux profits des petits exploitants agricoles en cas d'instabilité des marchés, en particulier lorsque les prix flambent.	Opérationnelle	Bureau de pays (unité chargée des achats)	Bureau régional et Siège à Rome	Moyen	D'ici à la fin du prochain PSP

Recommandations principales et subsidiaires	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
Recommandation 5. Redoubler d'efforts pour promouvoir l'égalité femmes-hommes, l'émancipation économique des femmes et la durabilité environnementale dans le prochain plan stratégique de pays.	Stratégique	Bureau de pays (unités chargées des interventions face aux crises, de l'alimentation scolaire, de la nutrition, de la création d'actifs et de l'appui aux moyens d'existence, et de la recherche, de l'analyse et du suivi) et Siège à Rome	Bureau régional et Siège à Rome	Moyen	D'ici à la fin du prochain PSP
5.1. Appliquer le cadre du PAM pour la durabilité environnementale et sociale à tous les programmes, afin de garantir que les aspects environnementaux seront convenablement pris en compte et traités, et mieux repérer les possibilités de promouvoir l'égalité et l'autonomisation des femmes.	Stratégique	Bureau de pays	Bureau régional et Siège à Rome	Moyen	D'ici à la fin du prochain PSP
5.2. Réaliser des évaluations de la participation des femmes bénévoles aux programmes du PAM, notamment les membres des groupes de soutien aux mères et les cuisinières chargées des repas scolaires, afin de décider des solutions à adopter pour favoriser l'émancipation économique des femmes et leur participation à certains programmes du PAM, s'agissant notamment des associations villageoises d'épargne et de crédit, de l'appui à l'agriculture, des liens entre les marchés et les sites de production locale d'aliments complémentaires et de l'alimentation scolaire utilisant la production locale.	Opérationnelle	Bureau de pays (unités chargées de l'alimentation scolaire, de la nutrition et de la recherche, de l'analyse et du suivi)	Bureau régional et Siège à Rome	Moyen	D'ici à la fin du prochain PSP

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
*5.*3. Mieux intégrer dans l'ensemble des activités les indicateurs relatifs à l'égalité femmes-hommes et à l'autonomisation des femmes ainsi qu'à l'environnement et au climat, afin d'encourager le suivi, l'établissement des rapports et les progrès dans ces deux domaines, le Siège à Rome apportant le soutien voulu pour remédier aux lacunes au niveau des capacités concernant la promotion de l'égalité femmes-hommes et de l'autonomisation des femmes et l'analyse environnementale, pour déterminer les indicateurs les plus appropriés, et pour faciliter la collecte des données et le suivi en continu.	Stratégique	Bureau de pays (unités chargées des interventions face aux crises, de l'alimentation scolaire, de la nutrition, de la création d'actifs et de l'appui aux moyens d'existence, et de la recherche, de l'analyse et du suivi) et Siège à Rome	Bureau régional	Moyen	Pour le prochain PSP

Liste des sigles utilisés dans le présent document

COVID-19	maladie à coronavirus 2019
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
ODD	objectif de développement durable
PSP	plan stratégique de pays
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance