



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/11

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 Sénégal (2019–2023)

Résumé

L'évaluation du plan stratégique pour le Sénégal (2019–2023) a été réalisée entre mars 2022 et mars 2023 et a porté sur la stratégie, les interventions et les systèmes mis en place par le PAM pendant la période allant de 2018 à la mi-2022. Fondée sur une approche consultative axée sur l'utilisation, elle a permis de répondre à un double objectif – rendre compte de l'action menée et favoriser l'apprentissage – et d'éclairer l'élaboration du prochain plan stratégique de pays. Ont été examinés le positionnement stratégique du PAM, sa contribution à la réalisation des effets directs, l'efficacité de la mise en œuvre et les facteurs expliquant les résultats qu'il a obtenus.

Le plan stratégique de pays a marqué le passage d'une planification fondée sur les opérations et les programmes à une planification stratégique à l'échelle du pays, visant à mener une action plus intégrée entre les divers secteurs et domaines d'activité, avec des objectifs à long terme plus harmonisés.

Le plan stratégique de pays, qui était conforme aux plans nationaux de développement, a contribué à la mise en œuvre de ceux-ci à la faveur de partenariats de haut niveau noués avec des organismes nationaux. Les interventions du PAM répondaient aux besoins des populations et des communautés les plus touchées par l'insécurité alimentaire et l'approche en matière d'égalité des sexes, d'autonomisation des femmes et d'inclusion sociale adoptée par le PAM pour ses activités de ciblage et de suivi était appropriée.

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. F. Pompili
Chargé de l'évaluation
courriel: filippo.pompili@wfp.org

Le positionnement stratégique du PAM dans les domaines de l'alimentation scolaire et de la nutrition a donné de bons résultats, mais il est possible d'améliorer son positionnement dans les débats sur les politiques publiques relatives à la protection sociale. Dans le domaine de la résilience, les capacités du PAM et sa coordination avec les autres entités des Nations Unies pourraient être renforcées.

Le degré d'efficacité était variable selon les domaines d'intervention et les thèmes transversaux. Les activités relatives à la résilience face aux changements climatiques et la riposte à la pandémie de maladie à coronavirus 2019 ont permis d'obtenir les résultats les plus probants pour ce qui est de répondre aux besoins de certains groupes de population parmi les plus vulnérables. L'alimentation scolaire s'est avérée efficace et les programmes correspondants ont été davantage pris en main par les pouvoirs publics; toutefois, son utilisation comme point de départ pour répondre aux besoins des groupes vulnérables et favoriser d'autres interventions du PAM est restée limitée.

Les déficits de financement, la pandémie et les problèmes de coordination avec les partenaires ont eu des effets préjudiciables sur les résultats obtenus par le PAM. Eu égard à cette situation, le PAM a donné la priorité à la rapidité de la mise en œuvre plutôt qu'au renforcement des capacités institutionnelles à long terme. À l'avenir, il conviendrait de veiller à ce que les effets directs et les activités soient durables, ce qui exigera de renforcer efficacement les capacités institutionnelles.

Les évaluateurs ont formulé six recommandations portant sur le positionnement stratégique du PAM, l'efficacité et la pérennité de ses interventions, l'efficience, l'alimentation scolaire, la problématique femmes-hommes et le suivi et l'évaluation.

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour le Sénégal (2019–2023)" (WFP/EB.2/2023/6-A/11) et de la réponse de la direction publiée sous la cote (WFP/EB.2/2023/6-A/11/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

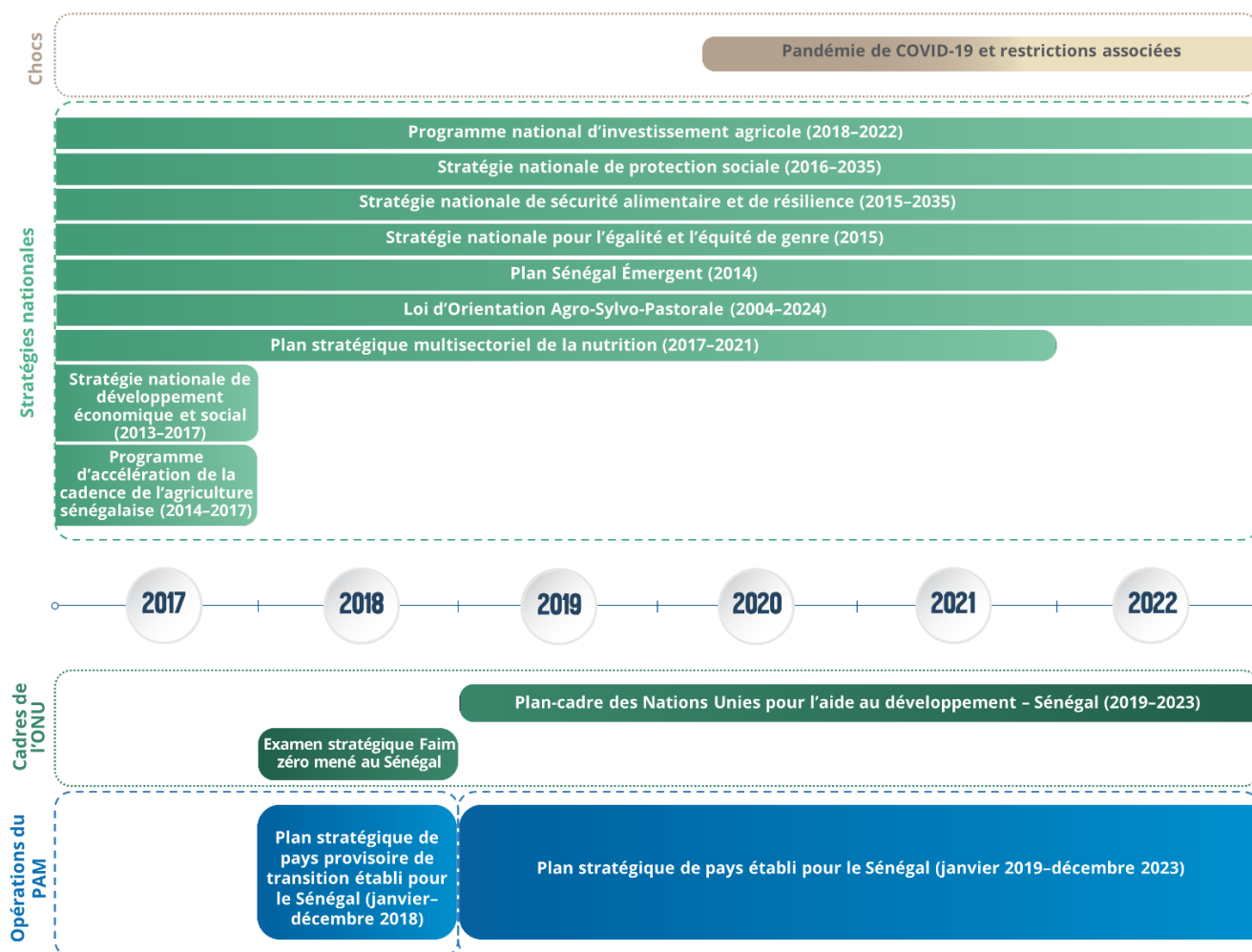
1. L'évaluation du plan stratégique de pays (PSP) établi pour le Sénégal pour 2019–2023 a été réalisée entre mars 2022 et mars 2023, ses principaux objectifs étant de rendre compte de l'action menée et de favoriser l'apprentissage en vue d'éclairer l'élaboration du prochain PSP pour le Sénégal.
2. L'évaluation, qui couvre les activités menées par le PAM au titre du PSP provisoire de transition en 2018 et du PSP entre janvier 2019 et juin 2022, a porté sur la sécurité alimentaire et la nutrition, la protection sociale et la résilience face aux changements climatiques. Elle a été conduite par une équipe externe indépendante qui a eu recours à diverses méthodes.
3. L'évaluation s'adresse principalement au Bureau du PAM au Sénégal, au Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest, aux divisions techniques du Siège, au Conseil d'administration du PAM, au Gouvernement sénégalais, aux autres entités des Nations Unies présentes au Sénégal, aux donateurs et aux organisations de la société civile.

Contexte

4. Le Sénégal est un pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure situé en Afrique de l'Ouest, qui compte une population de 17,7 millions d'habitants, dont 40 pour cent vivent en milieu urbain. Le pays pâtit des changements climatiques et se heurte à des problèmes tels que l'aridité et la sécheresse, la dégradation des sols et des terres, la pollution et la perte de biodiversité, qui ont une incidence sur la sécurité alimentaire et la vulnérabilité des ménages pauvres.
5. Bien que le Sénégal figure parmi les dix pays du monde dont l'économie croît le plus rapidement, la pauvreté touche plus d'un tiers de sa population et est particulièrement marquée dans les zones rurales. L'agriculture, la sylviculture et la pêche ont représenté 15 pour cent du produit intérieur brut en 2021. Les sécheresses, les inondations et l'accès à la terre et à l'eau constituent les principales difficultés rencontrées par les petits exploitants.
6. Bien qu'elles représentent plus de 60 pour cent de la main-d'œuvre agricole, les femmes ont beaucoup moins accès aux ressources productives que les hommes et sont donc plus vulnérables face à l'insécurité alimentaire.
7. Le système des Nations Unies soutient le plan "Sénégal Émergent 2035" du Gouvernement, par le biais des trois priorités stratégiques suivantes énoncées dans le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (2019–2023): croissance économique inclusive et durable, accès aux services sociaux de base et à la protection sociale, et gouvernance, paix et sécurité. L'examen stratégique Faim zéro réalisé en 2017 sert de principale référence au PAM pour ses interventions dans le pays et de fil directeur au Gouvernement pour ses travaux relatifs à l'objectif de développement durable (ODD) 2.
8. Pour faire face aux conséquences de la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19), le Gouvernement a mis en place en 2020 un programme de résilience économique et sociale et un plan d'urgence pour la sécurité alimentaire, qui visent à redynamiser l'économie et à venir en aide aux ménages vulnérables au moyen de colis alimentaires.

INDICATEURS SOCIOÉCONOMIQUES			
	Indicateur	Valeur	Année
	Population totale (en millions) (1)	17,7	2022
	Produit intérieur brut (en milliards de dollars) (2)	27,63	2022
	Agriculture, sylviculture et pêche, valeur ajoutée (en pourcentage du produit intérieur brut) (2)	15	2021
	Taux national de pauvreté de revenu (en pourcentage de la population) (1)	37,8	2018–2019
	Indice de la faim dans le monde (classement) (3)	71 ^e sur 121	2022
	Prévalence de la sous-alimentation (en pourcentage de la population) (3)	7,5	2021
	Prévalence du retard de croissance (rapport taille/âge) modéré ou sévère (pourcentage d'enfants âgés de 0 à 5 ans) (4)	18,8	2021
	Prévalence de l'émaciation (rapport poids/âge) modérée ou sévère (pourcentage d'enfants âgés de 0 à 5 ans) (4)	7,5	2021
	Indice d'inégalité de genre (classement) (5)	130 ^e sur 162 pays	2019
	Taux d'alphabétisation (en pourcentage de la population âgée de plus de 15 ans) (1)	51,8	2021
	Taux de scolarisation dans le primaire (en pourcentage des enfants en âge d'aller à l'école primaire) (1)	53	2021

Sources: (1) Agence nationale de la statistique et de la démographie du Sénégal; (2) Données de la Banque mondiale: Sénégal; (3) Organisation des Nations Unie pour l'alimentation et l'agriculture *et al.* 2021. *L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2021. Transformer les systèmes alimentaires pour que la sécurité alimentaire, une meilleure nutrition et une alimentation saine et abordable soient une réalité pour tous*; (4) Fonds des Nations Unies pour l'enfance. 2021. *La situation des enfants dans le monde 2021: Dans ma tête – Promouvoir, protéger et prendre en charge la santé mentale des enfants*; et (5) Programme des Nations Unies pour le développement. 2022. Page Web consacrée aux rapports sur le développement humain - [Sénégal](#) (en anglais uniquement).

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

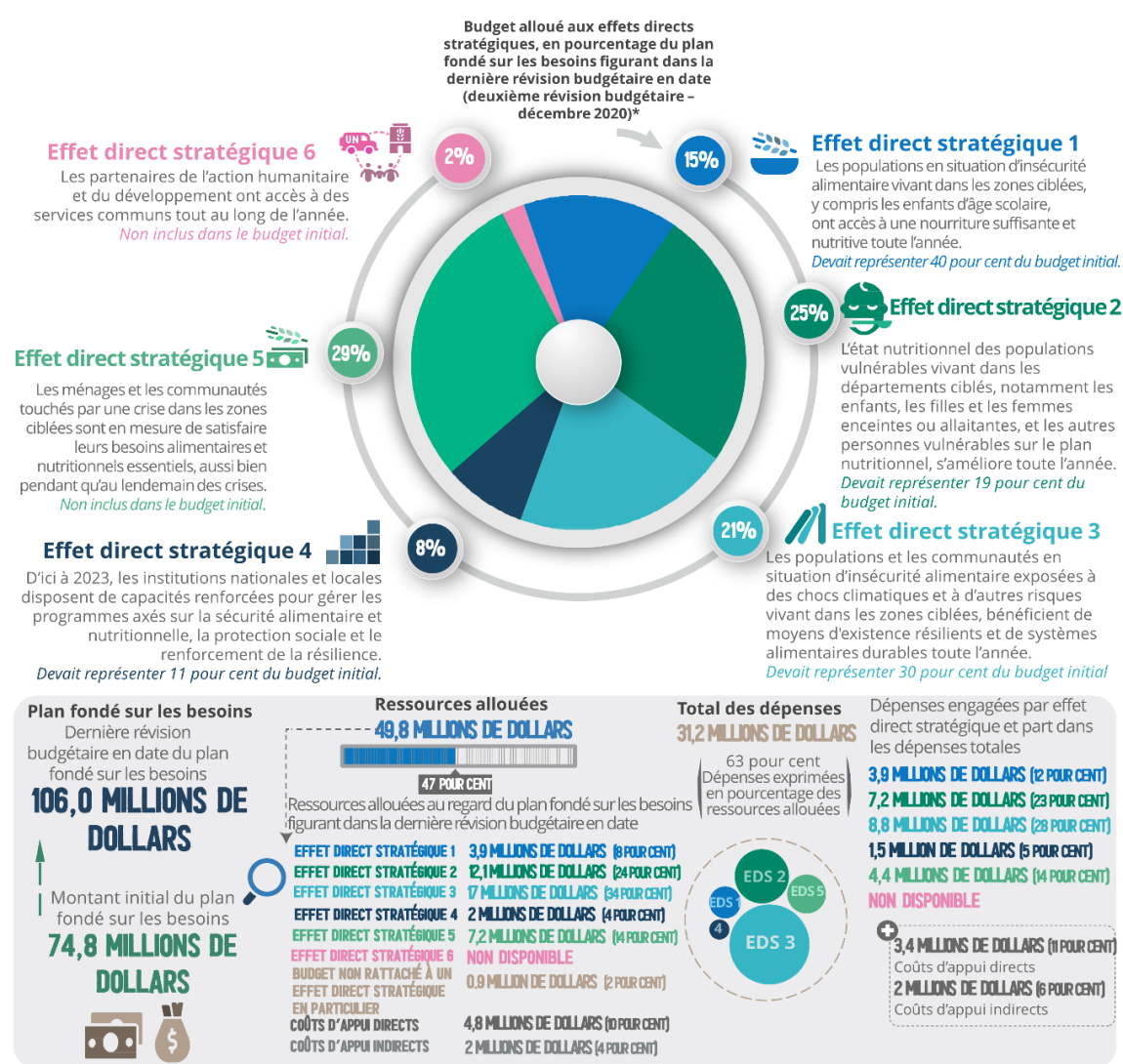
Source: figure établie par le Bureau de l'évaluation à partir du rapport d'évaluation.

Plans stratégiques de pays du PAM

- Le PSP, qui a été approuvé par le Conseil en novembre 2018, faisait suite au PSP provisoire de transition d'une durée d'un an mis en œuvre en 2018 et marquait la réorientation de l'action du PAM, d'une planification fondée sur les opérations et les programmes à une planification stratégique pluriannuelle. Cette évolution a permis au PAM d'adopter une approche globale à plus long terme dans toutes ses activités et dans toutes les zones géographiques, en vue de faciliter l'intégration entre les actions entreprises dans les divers domaines d'activité et entre les objectifs poursuivis. Le PSP, dont la durée initiale était de cinq ans (2019-2023), a été prolongé de six mois, jusqu'en juin 2024, afin de le faire concorder avec le processus de planification du plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Il était axé sur trois grands thèmes: protection sociale, nutrition et résilience face aux changements climatiques. Il comprenait six effets directs stratégiques (figure 2) et neuf activités.

10. Après deux révisions budgétaires, le plan fondé sur les besoins du PSP était passé de 74,8 millions de dollars pour 1 million de bénéficiaires prévus à 106 millions de dollars pour 1,56 million de bénéficiaires prévus¹. En avril 2023, le niveau global de financement du PSP atteignait près de 50 pour cent du plan fondé sur les besoins. Le Canada était le plus grand donateur bilatéral, suivi par la France. Les fonds d'affectation spéciale et les allocations de fonds souples, qui ont représenté jusqu'à 40 pour cent du financement total, ont joué un rôle déterminant. Les fonds ont été répartis de manière inégale entre les divers effets directs stratégiques: l'effet direct stratégique 3, relatif à la résilience, a été de loin le mieux doté (88 pour cent du plan fondé sur les besoins), tandis que les effets directs stratégiques se rapportant aux interventions face aux crises étaient les moins bien dotés, l'effet direct stratégique 1 recevant 28 pour cent du plan fondé sur les besoins et l'effet direct stratégique 5, 27 pour cent.

Figure 2: Plan stratégique pour le Sénégal (2019-2023): effets directs stratégiques, budget, financement et dépenses (juillet 2022)



* La proportion du budget initial et du budget figurant dans le dernier plan fondé sur les besoins allouée à chaque effet direct stratégique a été établie au niveau des coûts de transfert et des coûts de mise en œuvre, et exclut les coûts d'appui directs et indirects.

Sources: budget du portefeuille de pays, deuxième révision du plan stratégique de pays et outil d'analyse relatif à la feuille de route intégrée.

¹ En juillet 2023, dans le cadre d'une troisième révision budgétaire, le PSP a été prolongé jusqu'en juin 2024 et le nombre de bénéficiaires a été porté à 2,24 millions, pour un budget total atteignant 132 millions de dollars.

Constatations issues de l'évaluation

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

Base de données factuelles et pertinence au regard des besoins des plus vulnérables

11. Le PSP a été élaboré et mis en œuvre en tenant compte de l'examen stratégique Faim zéro et du Cadre harmonisé², mais les résultats des évaluations pertinentes ont été très peu exploités. Les données factuelles issues des enquêtes et des études sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle et la résilience réalisées par des organismes nationaux et des entités des Nations Unies ont éclairé régulièrement les décisions concernant le ciblage géographique des activités du PSP, le nombre de bénéficiaires et les types d'assistance à apporter à des groupes de bénéficiaires spécifiques.
12. Le ciblage géographique a permis d'orienter les interventions vers les zones et les groupes de population les plus pauvres particulièrement vulnérables face aux chocs. Parmi les groupes vulnérables ciblés figuraient les ménages très démunis touchés par la faim saisonnière et la pandémie de COVID-19, les enfants scolarisés dans des zones très pauvres et marginales, les enfants de moins de 5 ans, les filles et les femmes enceintes ou allaitantes, les personnes vivant avec le VIH et les communautés rurales pauvres situées dans des zones particulièrement éprouvées par l'insécurité alimentaire et nutritionnelle, la période de soudure et les changements climatiques.
13. Le PAM a soutenu l'intervention d'urgence du système des Nations Unies face à la crise liée à la COVID-19 au Sénégal, en portant le nombre de bénéficiaires prévus de 1 million à près de 1,6 million et en élargissant le recours aux transferts de type monétaire et aux interventions nutritionnelles spécialisées: les transferts de type monétaire ont été utilisés dans une large mesure pour couvrir les besoins de base des familles en matière d'alimentation, d'hygiène, de santé et de scolarité, tandis que les interventions nutritionnelles répondaient aux besoins nutritionnels d'urgence des enfants de moins de 5 ans et à ceux des filles et des femmes enceintes ou allaitantes.

Positionnement et partenariats stratégiques dans une situation en évolution constante

14. Depuis le début du PSP provisoire de transition, l'orientation stratégique du PAM a été dans une large mesure conforme aux politiques gouvernementales. Le PSP concordait avec le plan national de développement "Sénégal Émergent", et contribuait à sa mise en œuvre de manière stratégique par le biais de plusieurs partenariats de haut niveau. Le positionnement du PAM vis-à-vis des institutions nationales a été particulièrement satisfaisant pour ce qui est de l'alimentation scolaire et de la nutrition. En collaborant avec des partenaires gouvernementaux, le PAM a assumé un rôle de premier plan dans le domaine de l'alimentation scolaire, s'agissant de la mobilisation des ressources, de la sensibilisation et de l'appui technique, et il a soutenu la mise en œuvre des politiques et programmes nutritionnels à l'échelle nationale.

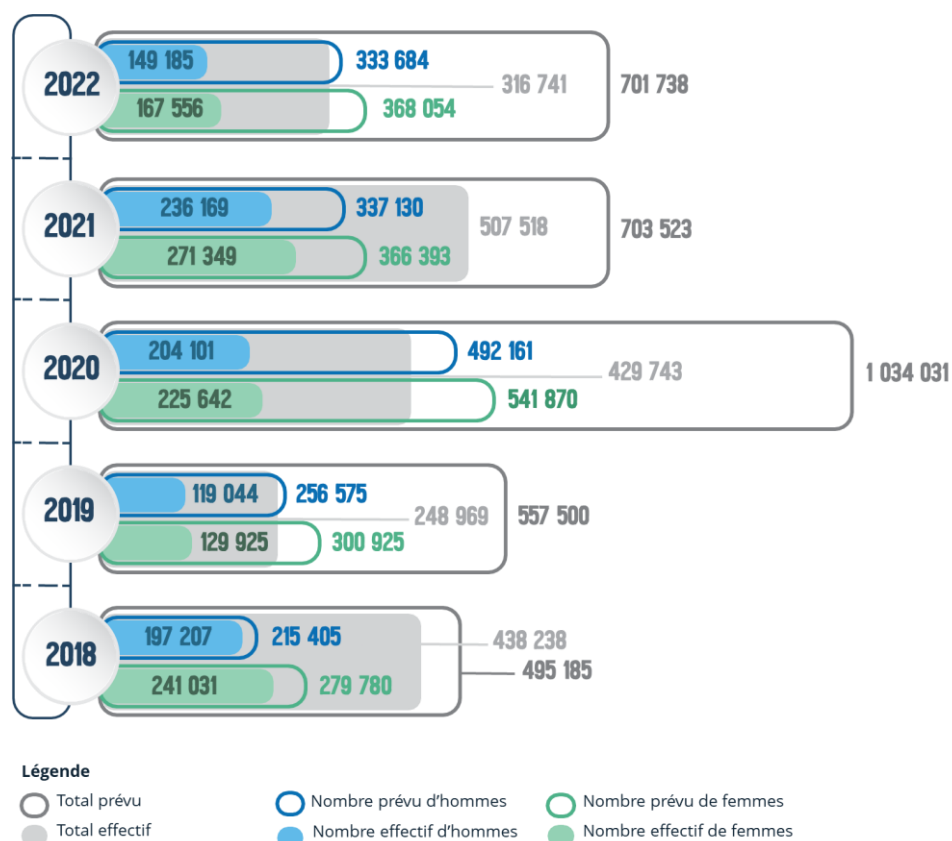
² Le Cadre harmonisé est utilisé pour l'analyse et le recensement des zones à risque et des groupes de population souffrant d'insécurité alimentaire et nutritionnelle. Il s'agit d'un outil unificateur qui permet de réaliser des analyses pertinentes, consensuelles, rigoureuses et transparentes de la situation, actuelle ou prévue, en matière d'alimentation et de nutrition dans la plupart des pays du Sahel et des pays côtiers d'Afrique de l'Ouest.

15. Le PAM se positionne également en tant qu'acteur important s'agissant d'améliorer la résilience face aux changements climatiques dans les zones rurales et il mobilise des ressources considérables pour intervenir dans ce domaine, dans lequel il possède un avantage reconnu en matière d'assurance agricole. Toutefois, les compétences techniques du PAM dans des domaines spécifiques, comme les filières ou les bassins versants, sont remises en cause par certains partenaires. Dans l'ensemble, le PAM pourrait exploiter davantage les structures gouvernementales décentralisées pour la conception et le suivi des interventions.
16. Le PSP initial ne définissait pas clairement les ambitions, les effets directs attendus et les activités prévues concernant la protection sociale. Le PAM a harmonisé ses interventions avec les principales politiques publiques pertinentes, mais les évaluateurs ont constaté que sa collaboration avec les principales institutions nationales s'occupant de protection sociale était moins fluide qu'avec celles qui interviennent dans d'autres domaines. La participation du bureau de pays aux débats stratégiques sur les politiques nationales de protection sociale a été également limitée, bien que des efforts aient été faits récemment pour l'améliorer. Le PAM a privilégié la recherche d'efficacité et la rapidité de la mise en œuvre au détriment d'une collaboration étroite avec les mécanismes de protection sociale adaptatifs mis en place par les pouvoirs publics.
17. Le PAM joue un rôle relativement mineur dans les interventions menées pour faire face aux sécheresses récurrentes de la période de soudure dans le cadre du plan national d'intervention piloté par le Gouvernement, et une analyse systématique de son rôle et de sa contribution concernant ce plan devrait être réalisée.
18. Le PSP suivait les axes stratégiques du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement établi pour le Sénégal (2019–2023). Des partenariats sont en place avec plusieurs autres entités des Nations Unies, notamment l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le Fonds international de développement agricole (FIDA) et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF). Il existe de multiples possibilités non négligeables de renforcer la coordination et les synergies opérationnelles, en particulier avec les autres institutions ayant leur siège à Rome.

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

Nombre de bénéficiaires

19. C'est en 2018 que le PAM est venu en aide à la proportion la plus élevée de ses bénéficiaires prévus; en 2019, ils ont été moins nombreux à recevoir une assistance en raison de déficits de financement. En 2020, le PAM n'a réussi qu'en partie à financer le plan fondé sur les besoins, dont le montant a augmenté pendant la pandémie de COVID-19. Malgré les difficultés opérationnelles rencontrées, le PAM est venu en aide au nombre le plus élevé de bénéficiaires en 2021, ce nombre progressant de 18 pour cent par rapport à 2020. Les chiffres présentés pour 2022 correspondent à la période allant jusqu'au mois de juillet.

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

Sources: rapports annuels pour le Sénégal pour 2018, 2019, 2020 et 2021 et outil des bureaux de pays du PAM pour une gestion efficace, rapports CM-R001b et CM-R020; les chiffres de 2022 correspondent aux données communiquées au 8 juillet 2022.

Contribution aux effets directs stratégiques³

20. **Effet direct stratégique 1 – intervention menée en période de soudure⁴**. Le PAM visait à apporter une assistance saisonnière pour compléter les transferts à vocation sociale assurés par les pouvoirs publics aux ménages en situation d'insécurité alimentaire pendant la période de soudure, et contribuer à faciliter l'accès à la nourriture de certaines populations parmi les plus vulnérables. Des transferts de type monétaire non assortis de conditions ont été effectués pendant les périodes de soudure entre 2018 et 2020, mais la durée de cette activité a été limitée en raison du manque de ressources. L'appui apporté pendant la période de soudure a été apprécié par les bénéficiaires, mais il n'a couvert que partiellement leurs besoins: l'intervention du PAM a permis très probablement de limiter l'incidence de l'insécurité alimentaire, mais l'équipe d'évaluation n'a guère observé d'amélioration des effets directs concernant la sécurité alimentaire des ménages – ainsi, 73 pour cent des ménages bénéficiaires avaient un score de consommation alimentaire acceptable en 2021, proportion égale à celle enregistrée en 2019 et inférieure à l'objectif fixé à 87,5 pour cent. Le PAM prévoyait de transférer la responsabilité de cette activité au Gouvernement au bout des deux premières années de mise en œuvre du PSP, mais l'incidence de la COVID-19 sur la sécurité alimentaire l'a incité au contraire à programmer de nouveau l'appui apporté pendant la période de soudure au titre de l'effet direct stratégique 5 relatif aux interventions face aux crises.

³ L'effet direct stratégique 6, qui visait à fournir des services logistiques et du matériel à la demande, n'a finalement pas été mis en œuvre; il n'est donc pas examiné dans cette section.

⁴ Entre 2018 et 2020, en moyenne, 63 159 bénéficiaires (74 pour cent du nombre prévu) ont bénéficié de l'activité 1 et 123 345 (77 pour cent du nombre prévu) de l'activité 2.

21. **Effet direct stratégique 2 – nutrition et alimentation scolaire**⁵. Parmi les activités nutritionnelles figuraient des distributions d'aliments nutritifs spécialisés et des campagnes de communication visant à faire évoluer les comportements, qui avaient pour objet de prévenir et de traiter la malnutrition aiguë et chronique chez les enfants de moins de 5 ans et chez les filles et les femmes enceintes ou allaitantes. Les activités visaient également à aider le Gouvernement à remédier aux carences en micronutriments, à améliorer la disponibilité d'aliments variés, sains et sûrs, et à prêter assistance aux personnes vivant avec le VIH/sida. Une série de facteurs, notamment des restrictions de ressources, des difficultés d'accès et les conséquences de la pandémie, ont conduit à réduire la portée prévue de ces activités.
22. Les objectifs de performance définis pour le traitement de la malnutrition aiguë modérée ont été atteints dans une large mesure: l'état nutritionnel des enfants souffrant de malnutrition aiguë modérée s'est amélioré au bout de trois à six semaines de traitement à l'aide de suppléments nutritionnels prêts à consommer, tandis que la consommation de farines composées a permis aux filles et aux femmes enceintes ou allaitantes de stabiliser leur poids et d'allaiter de manière satisfaisante pendant le traitement. Les taux de récupération dans le cas de la malnutrition aiguë modérée ont toujours dépassé 90 pour cent, chiffre largement supérieur à l'objectif fixé habituellement à 75 pour cent. En revanche, l'évolution souhaitée de la proportion d'enfants recevant un apport alimentaire minimum acceptable et de femmes ayant atteint le seuil minimal de diversité du régime alimentaire n'a pas eu lieu. Les activités de prévention de la malnutrition ont eu des effets bénéfiques inattendus, à savoir une augmentation du nombre de consultations et de visites dans les centres de santé, qui a permis d'améliorer la couverture vaccinale. Les résultats obtenus grâce à l'enrichissement des aliments sont notamment les suivants: le volume de la production, la qualité et la consommation de sel iodé se sont nettement améliorés et la production de riz enrichi est prometteuse, sachant que son utilisation pour l'alimentation scolaire n'avait pas encore commencé au moment de l'évaluation.
23. L'alimentation scolaire constitue une composante importante du travail du PAM au Sénégal, et le niveau satisfaisant de fonds reçus a permis au bureau de pays de faire partie des principaux partenaires du Gouvernement, au moment où ce dernier prend davantage en charge les activités d'alimentation scolaire. Le PAM a distribué des repas scolaires aux enfants vulnérables vivant dans les départements ciblés pendant l'année scolaire, de manière à mettre à profit et à stimuler la production et les échanges locaux de denrées alimentaires. Toutefois, malgré l'intention initiale, les cantines scolaires n'ont constitué qu'un point de départ mineur pour les activités nutritionnelles et pour le renforcement de la production locale. Des résultats encourageants ont été obtenus concernant les taux de scolarisation, le seul indicateur d'effet direct suivi régulièrement au fil des années.

⁵ En moyenne, 43 596 bénéficiaires (38 pour cent du nombre prévu) ont reçu une assistance au titre de l'activité 3 en 2018-2022, et 161 679 (124 pour cent du nombre prévu) au titre de l'activité 9 en 2020-2022.

24. **Effet direct stratégique 3 – résilience**⁶. Conçue comme le prolongement de l'Initiative en faveur de la résilience des communautés rurales, la série d'activités financée par le Fonds vert pour le climat comprenait des activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs, un soutien en faveur de la productivité des petits exploitants agricoles, la gestion des risques et des dispositifs d'assurance. Dans l'ensemble, les objectifs concernant la création de revenus et la résilience des communautés et des ménages vulnérables ont été atteints ou dépassés. Un degré d'intégration satisfaisant a été atteint entre les initiatives d'assistance alimentaire pour la création d'actifs et celles destinées à favoriser la productivité des petits exploitants. Parmi les bons résultats obtenus figure l'augmentation des surfaces agricolesensemencées et bénéficiant de l'aide du PAM, qui sont passées de 820 hectares en 2018 à 4 120 hectares en 2021. Les résultats obtenus pour les composantes relatives aux dispositifs d'assurance à la gestion des risques ont été inégaux: les services d'information sur le climat et d'inclusion financière ont bien fonctionné, mais les activités d'appui aux banques de céréales communautaires ont rencontré des difficultés pour mettre en place des mécanismes viables de crédit reposant sur les stocks (crédit-stockage). Le programme d'assurance agricole du PAM a élargi sa couverture au fil des années, mais il rencontre encore parfois des difficultés concernant la communication et la sensibilisation des bénéficiaires, et des subventions publiques seront nécessaires pour en garantir la viabilité à court et à moyen termes. Des résultats inattendus ont été obtenus au titre de cet effet direct stratégique, parmi lesquels les nouvelles interactions et la cohésion sociales qui ont été favorisées par les activités rémunératrices, même si l'utilisation simultanée des transferts de type monétaire a eu tendance à infléchir la détermination des communautés à investir en faveur d'actions collectives de développement ou à y participer.
25. **Effet direct stratégique 4 – renforcement des capacités institutionnelles**. Le PAM visait à améliorer l'aptitude des institutions nationales à gérer la sécurité alimentaire et nutritionnelle, la protection sociale et le renforcement de la résilience. Les activités qu'il a entreprises au titre de cet effet direct stratégique ont donné des résultats inégaux: les capacités nationales ont été considérablement renforcées dans les domaines de l'alimentation scolaire et de la prévention et du traitement de la malnutrition, et le Gouvernement devient de plus en plus autonome pour gérer ces activités. En revanche, les activités de transfert de type monétaire entreprises pour faire face aux crises ou pour favoriser la résilience n'ont pas été accompagnées d'initiatives solides de renforcement des capacités institutionnelles, et n'ont pas suffisamment pris en compte les interventions nationales de protection sociale de type monétaire engagées par le Gouvernement. La prise en charge par le Gouvernement des activités de transfert de type monétaire du PAM, visant à faire face aux crises ou à favoriser la résilience, n'est toujours pas envisagée, et il n'existe aucune feuille de route à cet égard.
26. **Effet direct stratégique 5 – riposte à la crise liée à la COVID-19**⁷. Dans l'ensemble, l'assistance de type monétaire a contribué à améliorer la consommation alimentaire des bénéficiaires et la proportion de ménages ayant un score de consommation alimentaire acceptable a augmenté, passant de 58,5 pour cent en 2020 à 73,5 pour cent en 2021. S'agissant de la diversité de l'alimentation des femmes et de l'apport alimentaire minimum acceptable des enfants, aucune évolution notable n'a été observée. Cette situation s'explique par la brève durée des interventions, leur faible couverture et l'absence de lien avec les activités de sensibilisation.

⁶ En moyenne, 80 975 bénéficiaires (49 pour cent du nombre prévu) ont reçu une assistance au titre de l'activité 5 en 2018-2022.

⁷ En moyenne, 73 292 bénéficiaires (23 pour cent du nombre prévu) ont reçu une assistance au titre de l'activité 7 en 2020 et 2021 et 21 062 (31 pour cent du nombre prévu) au titre de l'activité 8 en 2021.

Problématique femmes-hommes

27. Les femmes et les hommes ont participé de manière relativement égale aux interventions du PAM, les femmes étant très présentes dans les activités de renforcement de la résilience axées sur l'inclusion financière, qui avaient pour objet de favoriser leur émancipation financière et la cohésion sociale des communautés. Au-delà de ce résultat, la contribution du PSP à l'égalité des sexes reste encore à démontrer. Au moment de l'évaluation, la stratégie du bureau de pays en matière de problématique femmes-hommes était toujours en cours de validation et n'était donc qu'en partie communiquée aux partenaires du PAM et mise en œuvre avec leur collaboration. Le décalage entre la note élevée obtenue au titre du marqueur de l'égalité femmes-hommes et de l'âge et la détérioration de certains indicateurs relatifs à la problématique femmes-hommes, comme ceux portant sur la prise de décisions conjointe par les femmes et les hommes au sein des ménages, n'a pu être clairement expliqué.

Principes humanitaires, protection et responsabilité à l'égard des populations touchées

28. Les activités du PAM ont été menées conformément aux principes humanitaires fondamentaux d'humanité, de neutralité et d'impartialité. Si les activités ont été mises en œuvre conformément au principe d'indépendance, elles ont cependant été soumises dans une certaine mesure aux préférences des donateurs, comme le montre, à titre d'exemple, le niveau de financement dont a bénéficié le renforcement de la résilience, tandis que celui des interventions face aux crises diminuait.
29. Toutes les interventions relevant du PSP ont visé à protéger les personnes les plus vulnérables, conformément à la politique du PAM en matière de protection et de responsabilité. Les partenaires coopérants ont reçu une formation à cette fin. Toutefois, le PSP ne prévoyait pas d'approches adaptées pour venir en aide à des groupes vulnérables spécifiques, comme les personnes handicapées ou les victimes de violences.
30. Le bureau de pays s'est efforcé de faire mieux connaître l'assistance aux bénéficiaires et il a mis en place des dispositifs tels qu'un numéro d'appel gratuit pour les réclamations, ce qui a amélioré les relations avec les bénéficiaires. Cependant, même s'il a augmenté, le nombre de bénéficiaires ayant connaissance de l'assistance reste faible.

Environnement

31. En 2020 et 2021, les trois quarts des contrats conclus avec des partenaires avaient été analysés sous l'angle des risques environnementaux et sociaux, mais il faut harmoniser davantage ce processus avec les procédures gouvernementales. D'après les rapports des partenaires d'exécution, les activités de renforcement de la résilience ont contribué à la conservation des ressources naturelles et à la résilience des écosystèmes, mais des études plus rigoureuses des bassins versants doivent être réalisées pour servir de base aux travaux d'aménagement des basses terres et de conservation des sols.

Durabilité et triple nexus

32. Les dépenses consacrées au renforcement des capacités nationales ont été faibles au regard des besoins prévus. Les initiatives de renforcement des capacités institutionnelles ont créé des conditions propices à une plus grande prise en charge de l'alimentation scolaire et de la gestion de la malnutrition par les pouvoirs publics, mais le transfert intégral des responsabilités relatives aux activités d'intervention face aux crises et de renforcement de la résilience à des entités gouvernementales n'est pas encore envisageable. Les résultats de certaines activités ayant trait à la nutrition, comme l'enrichissement du sel en iode, semblent tout à fait durables. En revanche, les résultats obtenus dans le cadre de l'action menée pour réduire le déficit alimentaire et de certaines activités de renforcement de la résilience ne sont durables qu'en partie, voire pas tout.

33. L'assurance agricole est la seule activité du PSP à être assortie d'une stratégie de retrait claire, visant à autonomiser les bénéficiaires à la faveur d'un processus de cinq ans devant déboucher sur leur affranchissement de l'aide. Le Gouvernement envisage de maintenir les subventions qu'il alloue au dispositif d'assurance dans le cadre de sa politique de protection sociale.
34. Le degré de prise en charge par le Gouvernement, aux niveaux central et décentralisé, varie fortement selon les activités du PSP. C'est dans les domaines de l'alimentation scolaire et de la nutrition qu'il est le plus élevé. L'implication des groupes de bénéficiaires dans les activités de renforcement de la résilience est forte, mais avec quelques réserves concernant la viabilité, s'agissant notamment de l'entretien des actifs créés.
35. L'intégration des activités d'aide humanitaire et de développement a été généralement bien gérée d'un point de vue financier et sur le plan des programmes et elle a renforcé la cohésion sociale entre les populations touchées, en particulier grâce aux activités d'alimentation scolaire et d'assistance alimentaire pour la création d'actifs.

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

Respect des délais impartis

36. En général, le PAM s'est adapté avec rapidité et flexibilité à l'évolution de la situation, aux demandes du Gouvernement et aux besoins du système des Nations Unies, notamment pour faire face à la COVID-19. Toutefois, les délais d'exécution ont varié largement selon les activités, les délais les plus brefs ayant été relevés pour les activités d'intervention face aux crises tandis que des retards plus importants étaient signalés pour les interventions comportant des transferts de type monétaire et pour la distribution d'intrants nutritionnels.
37. Parmi les facteurs contraignants figuraient les procédures gouvernementales d'approbation, le ralentissement des importations d'aliments nutritifs spécialisés en raison de la COVID-19 et les difficultés d'accès "sur le dernier kilomètre" pendant la saison des pluies. Le passage accéléré à "l'argent mobile" a pâti de la lenteur des procédures d'appel d'offres, du suivi opérationnel limité et des problèmes liés aux infrastructures.

Ciblage

38. Les résultats obtenus grâce au Cadre harmonisé et le recours au registre social unique et aux comités de ciblage des bénéficiaires à assise communautaire ont permis au PAM de venir en aide à des populations et des communautés parmi les plus vulnérables du Sénégal. Toutefois, un meilleur ciblage aurait permis de réduire la dispersion géographique des activités et de mieux les intégrer. Il existe des possibilités d'améliorer les synergies en matière de ciblage entre les activités du PAM, notamment en complétant le traitement de la malnutrition chez les enfants par des transferts de type monétaire en faveur de leur famille, afin de prévenir les rechutes.

Rapports coût-efficience et coût-efficacité

39. Le passage progressif aux transferts de type monétaire – d'abord sous la forme de bons, puis "d'argent mobile" – a permis dans une large mesure d'améliorer la logistique et l'efficience opérationnelle, ainsi que la transparence, la traçabilité, la fluidité et la responsabilité, tout en réduisant les frais de transaction et les coûts opérationnels des transferts. L'utilisation de "l'argent mobile" a prédominé depuis le passage du PSP provisoire de transition au PSP, et a plus que doublé en 2020 pendant la riposte à la COVID-19, ce qui a permis d'améliorer la rapidité de la mise en œuvre par rapport aux bons.

40. Le PAM a envisagé de recourir à d'autres fournisseurs de services de transfert de type monétaire, qu'il a mis à l'essai, le but étant d'obtenir des résultats à moindre coût et dans les meilleurs délais, avec une couverture géographique maximale. Il s'est efforcé d'accroître encore l'efficacité des transferts de type monétaire, moyennant des négociations avec divers opérateurs de téléphonie mobile, et il est parvenu à améliorer la couverture des réseaux, la satisfaction des usagers et l'efficacité générale.
41. Les activités nutritionnelles ont pâti de difficultés d'approvisionnement et de livraison en 2020 et 2021, du fait du manque de transporteurs disponibles et de la hausse des coûts des produits importés. En revanche, la production locale de farines enrichies a eu des effets positifs sur les coûts relatifs aux achats et à la livraison.

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?

Partenariats et coordination

42. Les partenariats stratégiques avec des organismes publics étaient pertinents, mais leur portée et le degré de collaboration induit ont été variables. La participation du PAM aux débats sur les politiques publiques relatives à la protection sociale pourrait être renforcée, de même que sa collaboration avec les institutions financières internationales. L'approche adoptée par le PAM a consisté à travailler en parallèle avec le programme gouvernemental de protection sociale adaptatif, plutôt que d'une manière intégrée et complémentaire. Cela a eu une incidence sur le positionnement stratégique du PAM, sur la gouvernance de la mise en œuvre des politiques publiques de protection sociale et sur la coordination au niveau décentralisé. La coordination au sein du système des Nations Unies a été généralement satisfaisante: le PAM a collaboré avec les comités stratégiques et techniques et avec les groupes de travail. S'agissant de la mise en œuvre, la coordination avec les autres organismes ayant leur siège à Rome devrait être renforcée.

Ressources financières

43. Il a été difficile de mobiliser des ressources pendant les premières années de la mise en œuvre du PSP, mais la situation s'est améliorée à partir de 2020, après la pandémie de COVID-19, grâce aux nouvelles contributions du Fonds vert pour le climat et de la Fondation Mastercard. Dans l'ensemble, les contributions ont été relativement souples, environ 40 pour cent des fonds étant préaffectés au niveau des activités ou des résultats stratégiques et orientés principalement vers le renforcement de la résilience.

Ressources humaines

44. Le personnel du bureau de pays et des sous-bureaux était qualifié et expérimenté. Toutefois, le taux élevé de rotation du personnel occupant des postes de responsabilité a entravé la mise en place d'une vision stratégique cohérente et de partenariats de haut niveau efficaces. Il conviendrait de réviser les définitions d'emploi et la répartition des responsabilités et de combler les lacunes au niveau des compétences stratégiques du personnel du PAM, notamment dans les domaines de la concertation sur les politiques et de la protection sociale.

Suivi

45. Le système de suivi et d'évaluation a fait l'objet d'une série d'améliorations depuis la fin de 2021, mais des progrès peuvent encore être accomplis concernant son accessibilité et son utilisation par la direction pour éclairer la prise de décisions stratégiques. Les procédures de collecte des données se heurtent à des obstacles opérationnels et administratifs et à des difficultés structurelles – tant internes, comme la complexité excessive du système de suivi et le manque de personnel, qu'externes, comme la communication tardive de rapports incomplets par les partenaires.

Autres facteurs ayant eu une incidence sur les résultats du PAM

46. La pandémie de COVID-19, en 2020, a été le principal facteur externe ayant eu une incidence sur les résultats du PAM, eu égard à ses répercussions sur l'efficacité et l'efficience des opérations. Les problèmes de coordination rencontrés par le Gouvernement pour engager des actions conjointes cohérentes ont nui à la mise en œuvre du PSP. En outre, la rapidité d'exécution qui est souhaitée pour faire face aux crises est parfois obtenue au détriment d'une participation suffisante des organismes publics à la conception et au suivi des activités.

Conclusions

47. Dans l'ensemble, le PSP était adapté aux réalités du Sénégal et parfaitement conforme aux politiques gouvernementales. Il répondait aux besoins avérés en matière d'accès à la nourriture à court terme, d'appui à la nutrition et de renforcement de la résilience, et ouvrait la voie à des interventions judicieuses à l'intention des populations et des communautés les plus vulnérables. En conséquence, le PAM est un partenaire très apprécié par le Gouvernement et par ses partenaires techniques et financiers.
48. Certaines faiblesses ont été observées dans le positionnement stratégique du PAM. Elles concernaient: ses liens avec le programme national de protection sociale adaptatif; les cantines scolaires, qui n'ont pas servi de point de départ pour répondre aux besoins des groupes vulnérables, notamment ceux qui ont trait à la nutrition ou à l'accès des petits exploitants agricoles aux marchés, comme il avait été envisagé; et l'appui à la résilience, qui pourrait utilement faire davantage appel aux institutions politiques centrales et décentralisées et aux autres organismes ayant leur siège à Rome.
49. L'efficacité des interventions du PAM était variable. La riposte à la COVID-19 et le programme de résilience face aux changements climatiques ont permis de répondre aux besoins de certaines populations et communautés parmi les plus vulnérables, mais, s'agissant des transferts de type monétaire non assortis de conditions effectués pendant la période de soudure, de la prévention et du traitement de la malnutrition et du renforcement des capacités institutionnelles, des résultats inégaux ont été observés. Le PAM a contribué dans une large mesure à la mise en place du programme national d'alimentation scolaire du Gouvernement, mais les résultats concrets ne sont pas encore concluants.
50. La mise en œuvre de l'assistance du PAM, qui reposait sur la parité, a donné des résultats conformes à ce principe, mais peu de changements ont été observés pour ce qui est du rôle joué par les femmes dans la prise de décisions au sein du ménage ou de leur émancipation, et l'action du bureau de pays n'a pas été fondée sur une analyse rigoureuse de la problématique femmes-hommes, même si des données pertinentes sont progressivement recueillies. Des changements en profondeur, notamment concernant les rôles joués par les femmes dans la société et au sein de leur ménage, sont difficiles à obtenir sur une période de cinq ans et nécessitent des stratégies à long terme.

51. Les interventions du PSP ont été mises en œuvre avec une efficacité variable: des retards importants dans l'exécution ont été observés; par contre, les coûts de transfert ont diminué grâce au passage aux transferts de type monétaire. Pour faire face à la COVID-19, des ressources ont été mobilisées et des activités ont été mises en œuvre à très bref délai, ce qui a permis de répondre rapidement aux besoins des populations touchées tout en maîtrisant les coûts.
52. Des facteurs externes, comme des déficits de financement et la pandémie de COVID-19, ont eu une incidence sur le fonctionnement du bureau de pays et sur les résultats des activités relevant du PSP. En outre, le cadre institutionnel des partenaires stratégiques du PAM et la coordination de ses partenaires techniques et financiers en matière de protection sociale n'ont pas évolué de manière optimale au cours de la période couverte par le PSP. Devant faire face à une situation difficile, le PAM a donné la priorité à la rapidité de la mise en œuvre au détriment du renforcement des capacités institutionnelles à long terme. À l'avenir, la recherche de la pérennité des interventions sera prioritaire, ce qui exigera de déployer des efforts supplémentaires pour renforcer les capacités institutionnelles.

Recommandations

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
1	Positionnement stratégique: Continuer d'aider les institutions publiques à renforcer les capacités dont elles disposent aux niveaux central et décentralisé pour mettre en œuvre des politiques en faveur de la sécurité alimentaire et nutritionnelle, de la protection sociale, des interventions d'urgence et de la résilience face aux changements climatiques.	Stratégique	Bureau de pays	Bureau régional; institutions publiques compétentes	Élevé	Décembre 2027
1.1	Engager une concertation approfondie et réaliser un examen stratégique de haut niveau faisant intervenir le Gouvernement sénégalais et les partenaires techniques et financiers – notamment les institutions financières internationales, en particulier la Banque mondiale – afin de définir une stratégie commune de protection sociale et de résilience en bonne et due forme, qui peut être intégrée dans le cadre des stratégies nationales et des politiques publiques et peut faciliter leur mise en place et améliorer leur impact de manière efficace.	Stratégique	Bureau de pays	Bureau régional; Siège du PAM, pour les relations stratégiques avec la Banque mondiale et d'autres institutions financières internationales; institutions publiques compétentes	Élevé	Décembre 2023
1.2	En particulier, intensifier la collaboration avec la Délégation générale à la protection sociale et à la solidarité nationale (organe public chargé de la protection sociale), s'agissant notamment du Programme national de bourses de sécurité familiale et de l'Agence nationale de la sécurité alimentaire, afin de renforcer la planification, la coordination, le suivi et le contrôle de la mise en œuvre des politiques publiques portant sur les transferts de type monétaire à l'intention des ménages vulnérables, la sécurité alimentaire et nutritionnelle, le développement agricole et rural et la résilience face aux changements climatiques.	Stratégique	Bureau de pays	Bureau régional; institutions publiques compétentes	Moyen	Décembre 2023

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
1.3	Augmenter les ressources et intensifier les initiatives nationales de renforcement des capacités, afin de mieux préparer le transfert des responsabilités concernant la gestion de tous les programmes, en particulier ceux qui portent sur l'assistance alimentaire pour la création d'actifs fournie sous forme monétaire et sur la résilience face aux changements climatiques. Les préparatifs en vue du transfert des responsabilités devraient reposer en partie sur des approches classiques, comme les programmes de formation et les stratégies de retrait fondés sur une analyse des besoins, mais ils devraient également prévoir l'adoption d'une nouvelle approche globale du renforcement des capacités institutionnelles et des systèmes nationaux; celle-ci s'appuierait sur des processus de création et de conception menés conjointement avec les pouvoirs publics et ferait moins appel à des feuilles de route, au profit de mécanismes de remontée rapide de l'information favorisant une approche itérative ⁸ .	Stratégique	Bureau de pays	Bureau régional; institutions publiques compétentes	Moyen	Décembre 2027
1.4	Prendre contact avec des institutions financières internationales et renforcer la capacité du PAM à engager un dialogue avec elles, afin d'améliorer le positionnement de celui-ci en matière de protection sociale, en particulier en se fondant sur des études de la saisonnalité réalisées en collaboration avec la Délégation générale à la protection sociale et à la solidarité nationale.	Stratégique	Bureau de pays	Bureau régional; Siège du PAM, pour les relations stratégiques avec la Banque mondiale, la Banque africaine de développement et la Banque islamique de développement; Fonds international de développement agricole; Agence française de développement	Élevé	Décembre 2023

⁸ Comme le mouvement "conduire le développement différemment" et l'adaptation itérative axée sur les problèmes.

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
1.5	Plaider au plus haut niveau de l'État en faveur de l'attribution d'un nouveau mandat au groupe thématique sur la protection sociale. Dans le cadre de ce groupe tel que relancé, faire (de nouveau) du PAM un chef de file et un acteur de premier plan dans le renforcement de la politique gouvernementale de protection sociale.	Stratégique	Bureau de pays	Union européenne; Agence française de développement; Ministère des affaires étrangères, du Commonwealth et du développement du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord; Fonds des Nations Unies pour l'enfance; Banque mondiale; Banque africaine de développement; Banque islamique de développement; Fonds international de développement agricole: institutions publiques compétentes	Moyen	Décembre 2024
1.6	Renforcer le positionnement stratégique du bureau de pays en recrutant du personnel ayant le profil et les compétences nécessaires pour mener des négociations de haut niveau avec le Gouvernement et pour transposer les initiatives à plus grande échelle, s'agissant en particulier de la protection sociale, de la transition numérique, des transferts de type monétaire, de l'alimentation scolaire, de l'assurance agricole et de l'analyse économique.	Stratégique	Bureau de pays	Bureau régional	Élevé	Décembre 2023

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
2	Efficacité et durabilité: Améliorer la convergence entre les opérations et leur cohérence, de manière à accroître leur efficacité et à garantir la pérennité des résultats, en collaboration avec le Gouvernement, en particulier pour les programmes de protection sociale, de renforcement de la résilience et de nutrition.	Stratégique	Bureau de pays	Bureau régional; institutions publiques compétentes	Moyen	Décembre 2027
2.1	Afin de réduire la dispersion géographique des activités, améliorer le ciblage des régions, des communes et des bénéficiaires dans le cadre des interventions d'assistance alimentaire et nutritionnelle bénéficiant de transferts de type monétaire à l'intention des ménages les plus vulnérables, et faciliter les interventions pluriannuelles dans les mêmes communautés afin d'optimiser leur impact et leur durabilité.	Stratégique	Bureau de pays	Institutions publiques compétentes; Banque mondiale	Élevé	Décembre 2024
2.2	En suivant une approche globale fondée sur des objectifs nutritionnels, améliorer les effets des activités du PAM sur la santé et la sécurité alimentaire et nutritionnelle des ménages, ainsi que leur pérennité, en veillant à ce que tous les programmes et projets aient une dimension nutritionnelle, du stade de la conception à celui de l'évaluation, notamment en prévoyant des indicateurs nutritionnels et en réalisant des études d'impact en matière de nutrition, portant par exemple sur les transferts de type monétaire destinés aux ménages vulnérables, l'alimentation scolaire et les activités de renforcement de la résilience.	Stratégique	Bureau de pays	Bureau régional; institutions publiques compétentes; Fonds des Nations Unies pour l'enfance; Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes	Élevé	Décembre 2024

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
2.3	Intensifier les efforts déployés à moyen et à long termes pour promouvoir de bonnes pratiques d'alimentation des enfants, des filles et des femmes enceintes ou allaitantes et des autres personnes vulnérables (y compris celles vivant avec le VIH) au niveau des communautés, par le biais des centres de santé, des écoles, des autres entités des Nations Unies et de la télévision, de la radio et d'autres médias.	Stratégique	Bureau de pays	Institutions publiques compétentes; Fonds des Nations Unies pour l'enfance; Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes; Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture; organisations non gouvernementales	Moyen	Décembre 2024
2.4	Aider le Gouvernement à mettre au point une approche fondée sur les systèmes alimentaires en vue d'atteindre l'objectif de développement durable 2, moyennant la promotion des cantines scolaires, un appui apporté aux producteurs pour qu'ils nourrissent la communauté et une aide visant à faciliter l'accès à des aliments sains, sûrs et nutritifs, entre autres.	Stratégique	Bureau de pays	Institutions publiques compétentes; Fonds des Nations Unies pour l'enfance; Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes; Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture; organisations non gouvernementales	Moyen	Décembre 2024
2.5	Améliorer la pérennité des résultats des activités d'appui à la résilience face aux changements climatiques, en renforçant la collaboration avec tous les organes publics compétents, aux niveaux central et décentralisé, et en intensifiant leur participation à la planification, à la coordination et au suivi de la mise en œuvre.	Stratégique	Bureau de pays	Institutions publiques compétentes	Élevé	Décembre 2024
2.6	Rechercher systématiquement des synergies, une plus grande intégration et une complémentarité intersectorielle entre les interventions du PAM et les actions de ses partenaires.	Opérationnelle	Bureau de pays	Système des Nations Unies; Gouvernement sénégalais; partenaires coopérants, secteur privé, société civile	Moyen	Décembre 2024

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
3	Efficience: Proposer des solutions qui permettent de réduire les délais nécessaires pour signer les accords avec les partenaires coopérants et d'accélérer les transferts monétaires par voie électronique, de manière à améliorer leur dématérialisation.	Opérationnelle	Bureau de pays	Bureau régional; institutions publiques compétentes; plateforme d'argent mobile	Moyen	Décembre 2024
3.1	Intensifier les activités de sensibilisation et le dialogue avec les partenaires, tels que le Secrétariat exécutif du Conseil national de sécurité alimentaire, la Délégation générale à la protection sociale et à la solidarité nationale et le Conseil national de développement de la nutrition, afin de favoriser la prise en main rapide et plus poussée par ces entités de la gestion des opérations relatives à la sécurité alimentaire et nutritionnelle et l'obtention de résultats concernant les activités d'appui aux ménages vulnérables pendant la période de soudure.	Opérationnelle	Bureau de pays	Institutions publiques compétentes	Élevé	Décembre 2025
3.2	Étudier des technologies nouvelles qui facilitent les opérations financières pour les entreprises, les banques et les particuliers moyennant l'élaboration de nouveaux produits numériques, et préciser les clauses des contrats passés avec les partenaires financiers habituels avant le début des opérations, afin de faciliter les transferts monétaires et de contribuer davantage aux efforts déployés par le Gouvernement et le PAM pour favoriser l'inclusion financière.	Opérationnelle	Bureau de pays	Plateforme d'argent mobile	Moyen	Décembre 2024

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
4	Alimentation scolaire: Consolider et renforcer l'appui apporté au programme national d'alimentation scolaire du Gouvernement et intensifier les efforts déployés pour encourager l'approche de l'alimentation scolaire utilisant la production locale.	Opérationnelle	Bureau de pays	Bureau de la présidence, Ministère des finances, Parlement et autres institutions publiques compétentes; Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture; Fonds international de développement agricole	Élevé	Décembre 2027
4.1	Intégrer systématiquement l'alimentation scolaire utilisant la production locale lors de la révision du document de politique générale et de stratégie du programme national d'alimentation scolaire, prolongeant ainsi les travaux entrepris dans ce domaine au titre du projet de la Fondation Mastercard.	Opérationnelle	Bureau de pays	Ministères de l'éducation et de l'agriculture; Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture; Fonds international de développement agricole	Élevé	Décembre 2023
4.2	Continuer de renforcer les capacités des cantines scolaires et des structures décentralisées du Ministère de l'éducation, en particulier celles ayant trait à l'organisation, en ce qui concerne la mise en œuvre d'une approche de l'alimentation scolaire utilisant la production locale, notamment ses aspects multisectoriels.	Opérationnelle	Bureau de pays	Ministères de l'éducation et de l'agriculture; Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture; Fonds international de développement agricole	Élevé	Décembre 2023
4.3	Poursuivre les activités de sensibilisation auprès du Gouvernement et des partenaires – notamment auprès des institutions financières internationales – moyennant une table ronde axée sur la mobilisation des ressources, l'objectif ultime étant d'atteindre les 7 000 écoles primaires prévues au titre du programme national d'alimentation scolaire.	Opérationnelle	Bureau de pays	Partenaires techniques et financiers; institutions publiques compétentes; Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture; Fonds international de développement agricole	Moyen	Décembre 2024
4.4	Renforcer la dimension nutritionnelle du programme d'alimentation scolaire en utilisant les écoles comme plateforme pour entreprendre des activités visant à faire évoluer les comportements dans le domaine de la nutrition, par le biais par exemple de l'éducation nutritionnelle des enseignants et des élèves et de la mise en œuvre d'activités de communication visant à faire évoluer les comportements.	Opérationnelle	Bureau de pays	Division des cantines scolaires du Ministère de l'éducation	Moyen	Décembre 2023

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
5	Problématique femmes-hommes: En se fondant sur une analyse rigoureuse, approuver et faire connaître la stratégie du bureau de pays en matière de problématique femmes-hommes et d'autonomisation des femmes⁹.	Opérationnelle	Bureau de pays	Direction de l'équité et de l'égalité du genre; Ministère de l'agriculture, et Ministère de l'environnement et du développement durable	Moyen	Décembre 2027
5.1	Élaborer et diffuser aux partenaires une stratégie relative à la problématique femmes-hommes comportant un plan d'action conçu pour contribuer à la réalisation des objectifs du plan stratégique de pays pour 2023–2027.	Opérationnelle	Bureau de pays	Bureau régional	Élevé	Décembre 2023
5.2	Élaborer des systèmes de suivi permettant de mieux évaluer, quantitativement et qualitativement, les effets des interventions du PAM dans les domaines de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes. Ces travaux devraient comprendre un examen des indicateurs figurant dans le recueil d'indicateurs de parité qui ont trait à l'inclusion financière (accès aux capitaux d'investissement, accès au crédit) et à l'accès aux emplois indépendants (création d'activités rémunératrices).	Opérationnelle	Unité du bureau de pays chargée de la recherche, de l'analyse et du suivi	Direction de l'équité et de l'égalité du genre; Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, Fonds des Nations Unies pour l'enfance	Moyen	Décembre 2027
5.3	Contribuer à l'émancipation des filles et des femmes en renforçant les partenariats stratégiques au niveau national avec les pouvoirs publics, moyennant la signature d'un mémorandum d'accord avec la Direction de l'équité et de l'égalité du genre, et au niveau local, avec des micro- et petites entreprises dirigées par des femmes, en vue de favoriser la participation des femmes aux volets des filières alimentaires relatifs à la transformation et à la commercialisation des produits alimentaires et le développement de l'entrepreneuriat féminin en milieu rural.	Opérationnelle	Bureau de pays	Direction de l'équité et de l'égalité du genre; Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes; Fonds des Nations Unies pour l'enfance; sous-bureaux du PAM, en vue d'une plus grande participation des petites entreprises dirigées par des femmes aux filières alimentaires	Moyen	Décembre 2024

⁹ La recommandation 5 est conforme à la recommandation 8 issue de l'évaluation de la politique du PAM en matière de problématique femmes-hommes réalisée en 2020.

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
5.4	Dès le stade de la conception des projets, prévoir systématiquement des lignes budgétaires pour les activités relatives à la problématique femmes-hommes dans les budgets d'exécution du PAM et dans les budgets des partenaires du secteur public et des partenaires coopérants.	Opérationnelle	Bureau de pays	Direction de l'équité et de l'égalité du genre; Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et Fonds des Nations Unies pour l'enfance, afin de bénéficier de leur expérience en matière de budgétisation des activités relatives à la problématique femmes-hommes	Élevé	Décembre 2027
5.5	Examiner systématiquement les questions transversales sensibles telles que l'égalité femmes-hommes et la protection lors du ciblage des bénéficiaires.	Opérationnelle	Bureau de pays	Sous-bureaux du PAM; partenaires coopérants	Moyen	Décembre 2027

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
6	Suivi et évaluation: Poursuivre les efforts déployés par le bureau de pays en matière de suivi, s'agissant de la collecte, de l'analyse et de la communication des données, et encourager la triangulation des sources d'information – rapports des partenaires, rapports de suivi, rapports émanant des mécanismes communautaires de remontée de l'information et rapports de suivi post-distribution.	Opérationnelle	Bureau de pays	Partenaires coopérants; institutions publiques compétentes	Élevé	Décembre 2023
6.1	Renforcer l'unité du bureau de pays chargée de la recherche, de l'analyse et du suivi, en recrutant au moins un membre du personnel supplémentaire et en encourageant une politique qui vise à fidéliser l'équipe du bureau de pays en place.	Opérationnelle	Bureau de pays	Partenaires coopérants; institutions publiques compétentes; unité du bureau régional chargée de la recherche, de l'analyse et du suivi	Élevé	Décembre 2023
6.2	Améliorer les outils de suivi en mettant l'accent sur des solutions dynamiques, interactives et accessibles qui facilitent la prise de décisions rapide.	Opérationnelle	Bureau de pays	Partenaires coopérants; institutions publiques compétentes; unité du bureau régional chargée de la recherche, de l'analyse et du suivi	Moyen	Décembre 2023
6.3	Améliorer la communication entre la direction, les responsables des activités et l'unité chargée des programmes en accroissant la fréquence de l'établissement des rapports afin de permettre un meilleur suivi de la mise en œuvre des activités.	Opérationnelle	Bureau de pays	Partenaires coopérants; institutions publiques compétentes; unité du bureau régional chargée de la recherche, de l'analyse et du suivi	Moyen	Décembre 2027

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
FIDA	Fonds international de développement agricole
ONU-Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
PSP	plan stratégique de pays
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance