



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

Conseil d'administration
Session annuelle
Rome, 21-25 juin 2021

Distribution: générale	Point 7 de l'ordre du jour
Date: 7 mai 2021	WFP/EB.A/2021/7-B
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 stratégique de la contribution des activités d'alimentation scolaire à la réalisation des objectifs de développement durable

Résumé

La présente évaluation a consisté à examiner le positionnement stratégique du PAM concernant l'alimentation scolaire et à comparer les résultats obtenus entre 2014 et 2020 aux objectifs définis dans sa politique en matière d'alimentation scolaire. Il s'agissait de savoir dans quelle mesure le PAM est bien placé et dispose des moyens nécessaires pour exécuter son programme d'activités relatif à l'alimentation scolaire, et de chercher à appréhender les facteurs qui favorisent ou qui freinent les progrès.

Les constatations, les conclusions et les recommandations issues de l'évaluation ont été établies à partir des données recueillies auprès de 309 informateurs clés au niveau mondial, régional et national, des études de cas réalisées dans 11 pays, d'une enquête effectuée par voie électronique à l'échelle mondiale à laquelle ont répondu 229 employés du PAM et d'un examen approfondi de la littérature, des documents et des données disponibles.

Du fait des restrictions imposées par la pandémie de COVID-19, les évaluateurs ont dû s'en remettre à des méthodes de travail à distance; ils ont toutefois pu observer que les activités d'alimentation scolaire menées par le PAM pour faire face à la pandémie ont été l'occasion d'une collaboration exceptionnelle avec d'autres entités des Nations Unies, et qu'elles ont été validées en tant que filet important de sécurité en situation d'urgence.

Au cours de la période examinée, le PAM a mis en œuvre des réformes importantes, notamment au titre de sa feuille de route intégrée et de ses plans stratégiques de pays pluriannuels. Ces deux réformes lui ont permis d'accorder une place accrue à son double mandat, à savoir l'action humanitaire et le développement, de renforcer le rôle des bureaux régionaux et des bureaux de pays et de réorienter les activités sur les objectifs de développement durable adoptés par les États membres de l'Organisation des Nations Unies, en fusionnant deux anciens cadres, le Cadre de résultats stratégiques et le Cadre de résultats de gestion, en un unique Cadre de résultats institutionnels.

Conformément à la politique en matière d'évaluation (2016-2021) (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1) et pour respecter l'intégrité et l'indépendance des constatations issues des évaluations, l'édition du présent rapport a été limitée et il est donc possible que certains termes employés ne soient pas pleinement conformes à la terminologie ou aux pratiques éditoriales habituelles du Programme alimentaire mondial; toute demande de précisions à cet égard doit être adressée à la Directrice de l'évaluation du PAM.

Coordonnateurs responsables:

Mme A. Cook
Directrice de l'évaluation
Tél.: 066513-2030

M. S. Lenci
Fonctionnaire principal chargé de l'évaluation
Tél.: 066513-4146

La politique du PAM en matière d'alimentation scolaire de 2013 a servi de fil directeur à ses activités d'alimentation scolaire tout au long de cette période. Ces activités englobaient l'exécution directe d'interventions d'alimentation scolaire et le renforcement des capacités en la matière dans divers contextes nationaux, des actions de sensibilisation et de partenariat ainsi que l'appui dispensé au personnel du PAM à tous les niveaux et l'élaboration de directives, à son intention.

À l'instar de la politique en matière d'alimentation scolaire, la stratégie du PAM en matière d'alimentation scolaire pour 2020-2030 met en avant les nombreux effets directs de l'alimentation scolaire, tout en insistant sur la nécessité de la relier à d'autres interventions de santé et de nutrition en milieu scolaire. Elle souligne l'importance de l'appui apporté par le PAM aux pouvoirs publics pour améliorer la couverture et la qualité des programmes nationaux d'alimentation scolaire, un engagement qui va bien au-delà de l'exécution directe d'activités d'alimentation scolaire.

L'évaluation a permis de conclure que la mise en œuvre de la politique n'avait pas été à la hauteur des ambitions en raison de l'insuffisance des financements, des capacités et de l'adaptation au contexte. La stratégie pour 2020-2030 définit un programme de transformation ambitieux, qui sert à la fois de politique révisée et de plan d'exécution. Les plans stratégiques de pays et les plans d'exécution régionaux donnent plus de visibilité à l'importance stratégique de l'alimentation scolaire, et le rôle du PAM dans ce domaine est reconnu. La stratégie a contribué à mettre en relief et commencer de résoudre certains problèmes systémiques qui compromettent les efforts déployés par le PAM pour promouvoir et soutenir les systèmes d'alimentation scolaire des pays. Toutefois, l'accent n'a pas encore été suffisamment mis sur l'alimentation scolaire dans les situations d'urgence humanitaire et les contextes fragiles ou en cas de chocs. De même, les dimensions essentielles des objectifs de développement durable que sont la problématique femmes-hommes, l'équité et le changement climatique sont insuffisamment prises en compte.

Les évaluateurs formulent huit recommandations axées sur l'état de préparation du PAM. La stratégie du PAM en matière d'alimentation scolaire devrait être prise en compte lors de l'élaboration du nouveau plan stratégique du PAM; une mise à jour et une révision de la politique et de la stratégie seront ensuite nécessaires, en s'appuyant sur des directives et des normes relatives à l'alimentation scolaire ainsi qu'à la santé et à la nutrition en milieu scolaire dans divers contextes nationaux, en particulier dans les situations de crise humanitaire et d'urgence, où les lacunes sont importantes. Les évaluateurs recommandent également que le PAM élabore un plan de mobilisation des ressources et s'efforce d'obtenir un niveau minimal de financements prévisibles et de disposer d'effectifs et de catégories de ressources humaines adaptées pour garantir l'exécution de la stratégie et des plans d'exécution des bureaux régionaux s'y rapportant. Il est crucial de mettre l'accent sur le renforcement des capacités, en particulier sur le rôle de facilitateur que le PAM doit jouer dans la mise en place de programmes d'alimentation scolaire pris en charge par les pays eux-mêmes. L'évaluation recommande également de porter une attention accrue à la transformation des relations femmes-hommes, à l'équité entre les femmes et les hommes et au renforcement de l'efficacité du suivi, de l'évaluation et de l'apprentissage.

Projet de décision*

Le Conseil prend note du rapport succinct de l'évaluation stratégique de la contribution des activités d'alimentation scolaire à la réalisation des objectifs de développement durable (WFP/EB.A/2021/7-B) et de la réponse de la direction (WFP/EB.A/2021/7-B/Add.1), et invite à continuer de donner suite aux recommandations qui y figurent, en tenant compte des questions qu'il a soulevées au cours de ses débats.

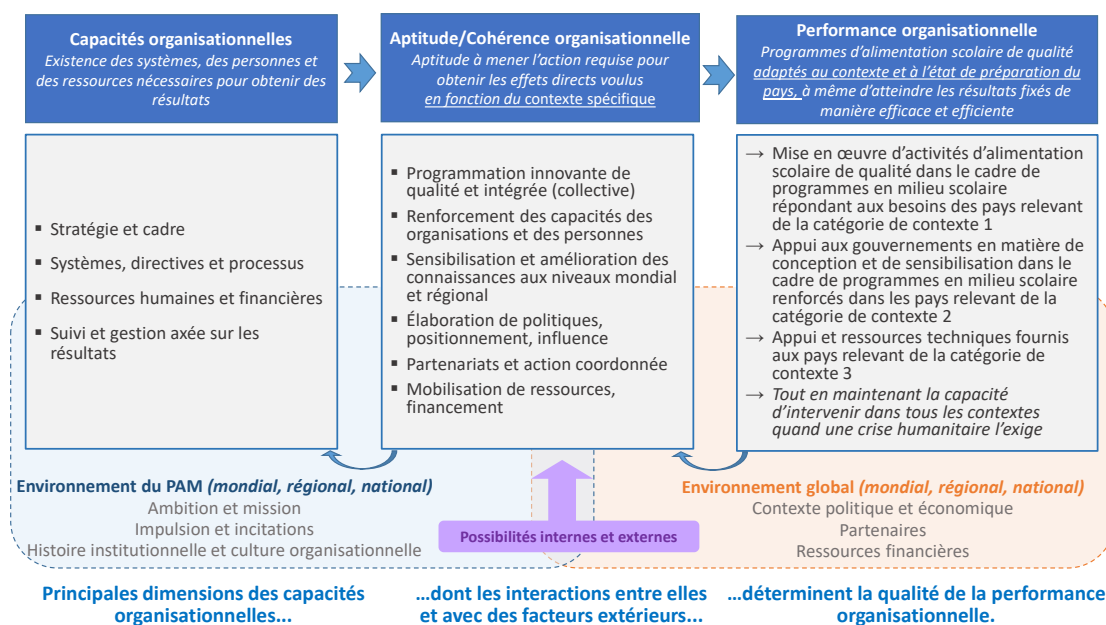
* Ceci est un projet de décision. Pour la décision finale adoptée par le Conseil, voir le document intitulé "Décisions et recommandations" publié à la fin de la session du Conseil.

Introduction

Caractéristiques de l'évaluation

1. La présente évaluation stratégique, qui a été réalisée à la demande du Bureau de l'évaluation du PAM, a pour objectif de tirer des enseignements de l'action et d'en rendre compte. Elle a comparé les résultats obtenus par le PAM entre 2014 et 2020 avec l'énoncé de sa politique en matière d'alimentation scolaire, a examiné dans quelle mesure le PAM était bien positionné et disposait des moyens nécessaires pour exécuter son programme d'activités d'alimentation scolaire et a étudié les facteurs qui favorisent ou freinent les progrès.
2. L'évaluation s'est posé les questions suivantes:
 - Question 1. Quelle est la pertinence de la politique du PAM en matière d'alimentation scolaire de 2013 au regard du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et du Plan stratégique actuel du PAM pour 2017-2021?
 - Question 2. Dans quelle mesure le PAM a-t-il pu obtenir des résultats conformes aux objectifs définis dans sa politique de 2013 en matière d'alimentation scolaire?
 - Question 3. Le PAM dispose-t-il des moyens nécessaires pour exécuter des programmes d'alimentation scolaire efficaces et équitables et aider les gouvernements à mettre en œuvre des programmes d'alimentation scolaire?
 - Question 4. Le PAM dispose-t-il des moyens nécessaires pour promouvoir un environnement qui donne aux institutions nationales les moyens de concevoir, de financer et de mettre en œuvre des programmes d'alimentation scolaire durables?
 - Question 5. Quels sont les principaux facteurs qui ont contribué aux progrès réalisés par rapport aux objectifs définis et quels enseignements peut-on en tirer¹?
3. Le cadre conceptuel de l'évaluation est présenté à la 0. Il précise les composantes de l'état de préparation organisationnel et le rôle des influences internes et externes.

Figure A: Cadre conceptuel de l'état de préparation organisationnel*



¹ Les réponses à la question 5 ont été rédigées d'après les constatations relatives aux questions 1 à 4 et sont présentées dans les conclusions du présent rapport.

4. L'évaluation a été réalisée entre janvier 2020 et mars 2021; après la phase initiale, tout le travail a été effectué à distance en raison des restrictions imposées par la pandémie de COVID-19. Un examen rigoureux des données secondaires a précédé la collecte des données primaires sur le contexte de divers pays et à divers niveaux (pays, régional, mondial). Les données secondaires ont été tirées de plus de 100 évaluations, rapports externes et documents divers. Les données primaires proviennent d'entrevues réalisées au niveau mondial, régional et à celui des pays ainsi que d'une enquête électronique auprès du personnel du PAM². Des études ont été réalisées dans 11 pays³ sélectionnés pour leur représentativité de la diversité du portefeuille d'activités du PAM.
5. Les principaux destinataires de cette évaluation sont le Conseil d'administration du PAM, la Division des programmes en milieu scolaire, les hauts responsables, le personnel chargé des programmes au niveau régional et à celui des pays et les conseillers des programmes d'alimentation scolaire. Les autres utilisateurs en sont les gouvernements, les organismes internationaux d'action humanitaire et de développement et les réseaux chargés de la nutrition et de la santé en milieu scolaire.

Contexte

6. Au cours de la période étudiée, le PAM a procédé à d'importantes réformes pour s'adapter à l'évolution de la situation internationale. Pour faire face aux crises humanitaires, il a accru l'envergure de ses activités tout en poursuivant ses efforts pour s'acquitter de son double mandat sur le front de l'action humanitaire et du développement. Ses moyens logistiques et sa capacité d'achat restent un aspect central du rôle qu'il joue en tant que premier organisme humanitaire au monde.
7. Grâce à sa feuille de route intégrée, le PAM s'est efforcé de se transformer, en mettant en œuvre des réformes qui s'imposaient, notamment les plans stratégiques de pays (PSP) pluriannuels qui remplacent les projets individuels en tant que cadre de planification, de budgétisation et d'exécution. L'appui fourni par les bureaux régionaux aux bureaux de pays a été renforcé dans le cadre des réformes de la gestion des ressources humaines.
8. Le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021 a défini le changement d'orientation du PAM, qui a abandonné les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) au profit des objectifs de développement durable (ODD), en particulier l'ODD 2 (éliminer la faim) et l'ODD 17 (partenariats). La récente stratégie en matière d'alimentation scolaire fait état de contributions à huit ODD.
9. Une orientation plus efficace sur les résultats a été recherchée en fusionnant les anciens Cadre de résultats stratégiques et Cadre de résultats de gestion en un unique Cadre de résultats institutionnels, qui a été conçu en reprenant les ODD. Le PAM passe de plus en plus souvent du rôle d'exécutant à celui de facilitateur, compte tenu de l'augmentation des capacités et de la progression des revenus des pays auquel il apporte son appui. Le PAM demeure cependant une entité financée par des contributions volontaires⁴ mais rien ne garantit que ceux qui le financent partagent tous le même point de vue au sujet de son rôle.

Objet

10. La politique de 2013 en matière d'alimentation scolaire comportait cinq objectifs: fournir un filet de sécurité aux ménages en situation d'insécurité alimentaire au moyen d'un transfert de revenu; appuyer l'éducation des enfants en améliorant les capacités d'apprentissage et l'accès au système éducatif; améliorer la nutrition des enfants en réduisant les carences en micronutriments; renforcer les capacités nationales en matière d'alimentation scolaire en appuyant la formulation des politiques et en offrant une assistance technique; établir des liens entre l'alimentation scolaire et la production agricole locale lorsque cela est possible et réalisable.
11. La politique de 2013 a guidé les interventions d'alimentation scolaire du PAM durant toute la période évaluée (voir la figure B). Les activités concernaient des opérations directes d'alimentation scolaire et le renforcement des capacités s'y rapportant, la sensibilisation et les partenariats ainsi que l'appui et les directives destinées au personnel du PAM à tous les niveaux.

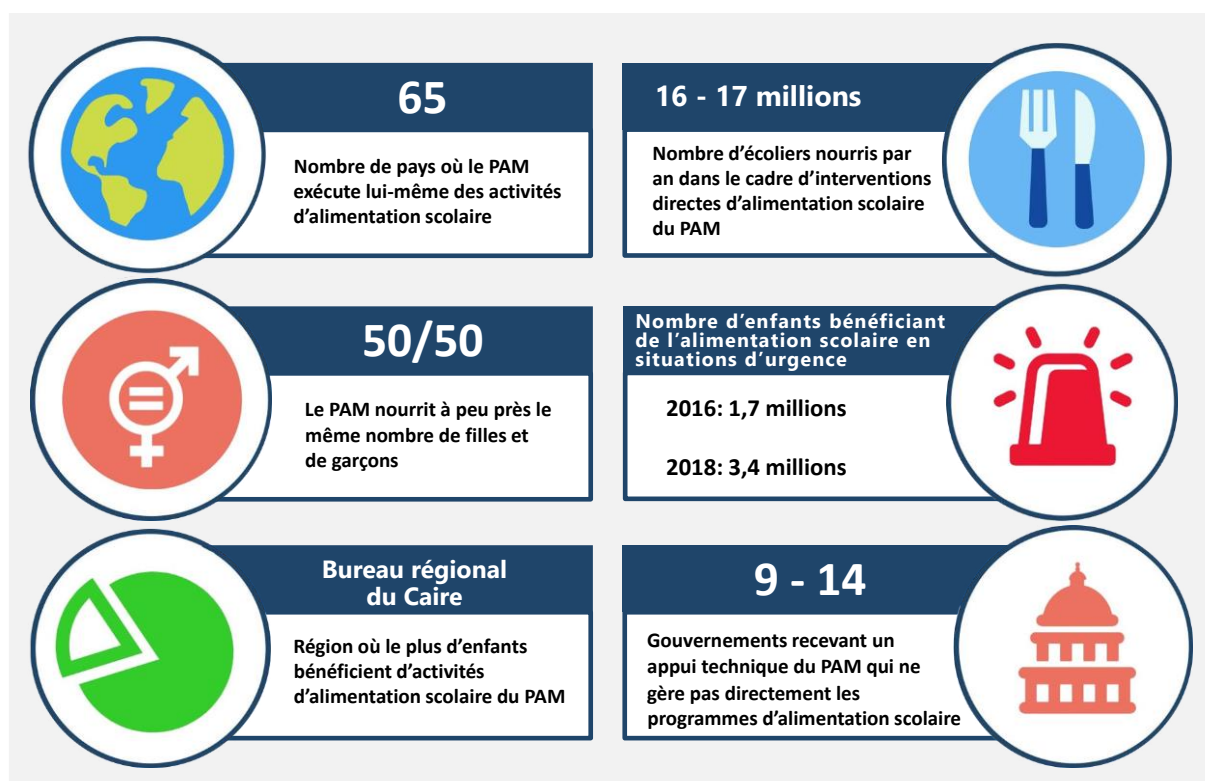
² Plus de 300 personnes (153 femmes et 156 hommes) ont participé à ces entrevues et aux réunions des groupes de discussion thématiques organisées au niveau mondial (82), régional (34) et à celui des pays (193). Sur les 737 membres du personnel ciblés, 229 ont répondu à l'enquête électronique, soit un taux de réponse de 31 pour cent.

³ Cambodge, Côte d'Ivoire, Haïti, Kenya, Mozambique, Namibie, Pérou, Rwanda, Tadjikistan, République arabe syrienne et Tunisie.

⁴ WFP/EBA/2020/7-C.

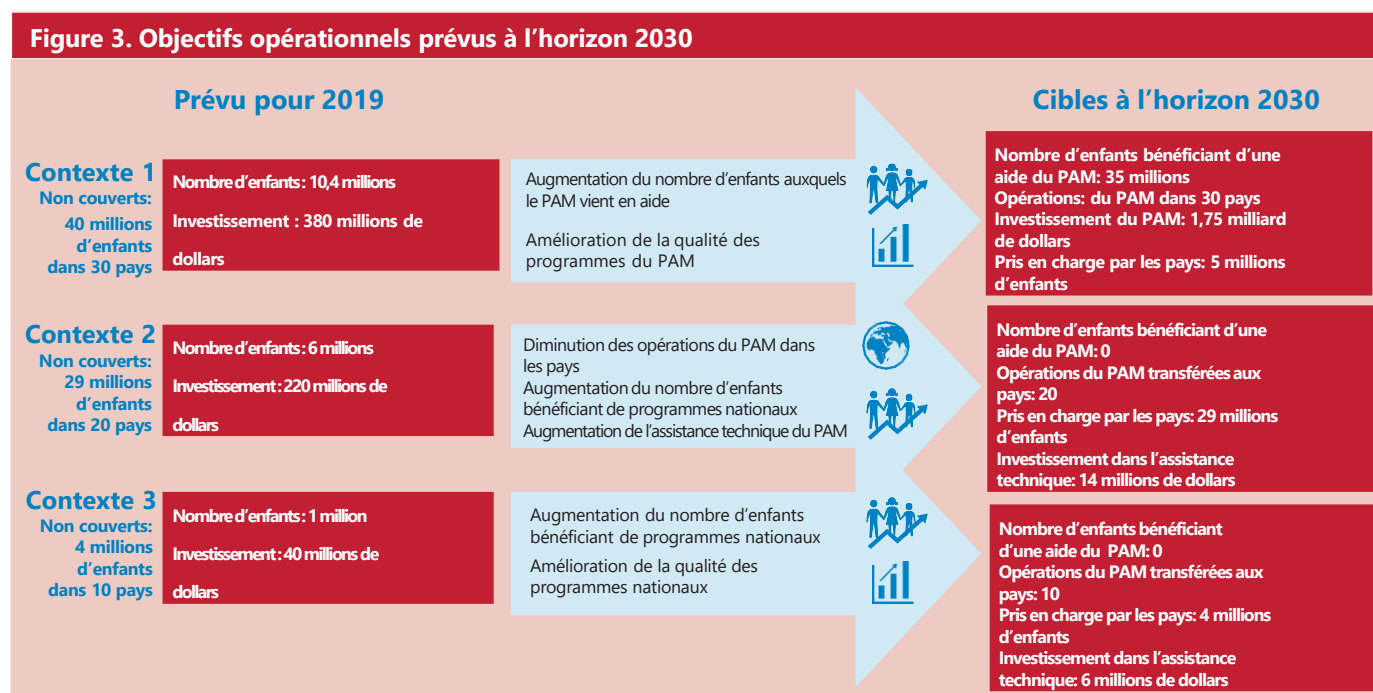
12. L'évaluation a également examiné les mesures d'alimentation scolaire prises par le PAM pour faire face à la pandémie de COVID-19; outre ce qui est dit dans le corps du rapport, une annexe distincte donne de plus amples détails à ce sujet.
13. La stratégie en matière d'alimentation scolaire pour 2020-2030 s'articule autour de divers effets directs et met davantage l'accent sur les liens entre l'alimentation scolaire et d'autres interventions de santé et de nutrition en milieu scolaire ainsi que sur le paradigme des 8 000 premiers jours de la vie, qui oblige à repenser l'investissement dans la santé et la nutrition des écoliers. Elle donne la priorité au renforcement de la couverture et de la qualité des programmes d'alimentation scolaire moyennant une montée en puissance progressive et une prise en charge par les autorités nationales, en ne se contentant pas simplement d'exécuter directement des activités d'alimentation scolaire. Elle définit pour le PAM des objectifs opérationnels très ambitieux (voir la figure C).

Figure B: Opérations d'alimentation scolaire du PAM, 2014–2020



Sources: données provenant de divers documents du PAM, notamment le rapport intitulé "[La situation de l'alimentation scolaire dans le monde en 2020](#)".

Figure C: Objectifs opérationnels de la stratégie en matière d'alimentation scolaire à l'horizon 2030



Source: Stratégie en matière d'alimentation scolaire du PAM 2020–2030.

Note: Les objectifs financiers devraient faire passer les dépenses annuelles des chiffres indiqués pour 2019 à ceux indiqués pour 2030.

14. La supervision de l'alimentation scolaire relevait au départ d'une Unité de l'alimentation scolaire et, depuis 2018, est assurée par la Division des programmes en milieu scolaire, dont les effectifs sont de 22 personnes. Au niveau régional, l'appui en matière d'alimentation scolaire est fourni par des référents qui travaillent avec les équipes de tailles diverses des bureaux de pays. Le Centre d'excellence pour la lutte contre la faim au Brésil, créé en 2011, fournit également un appui aux pays; d'autres centres d'excellence ont depuis ouvert en Côte d'Ivoire et en Chine. Depuis 2019, la Division des programmes en milieu scolaire dispose d'un poste dédié dans le budget du PAM, d'un montant annuel de 2,5 millions de dollars É.-U. Au cours de la période examinée, le PAM a dépensé en moyenne 310 millions de dollars par an pour financer des programmes d'alimentation scolaire.

Constatations issues de l'évaluation

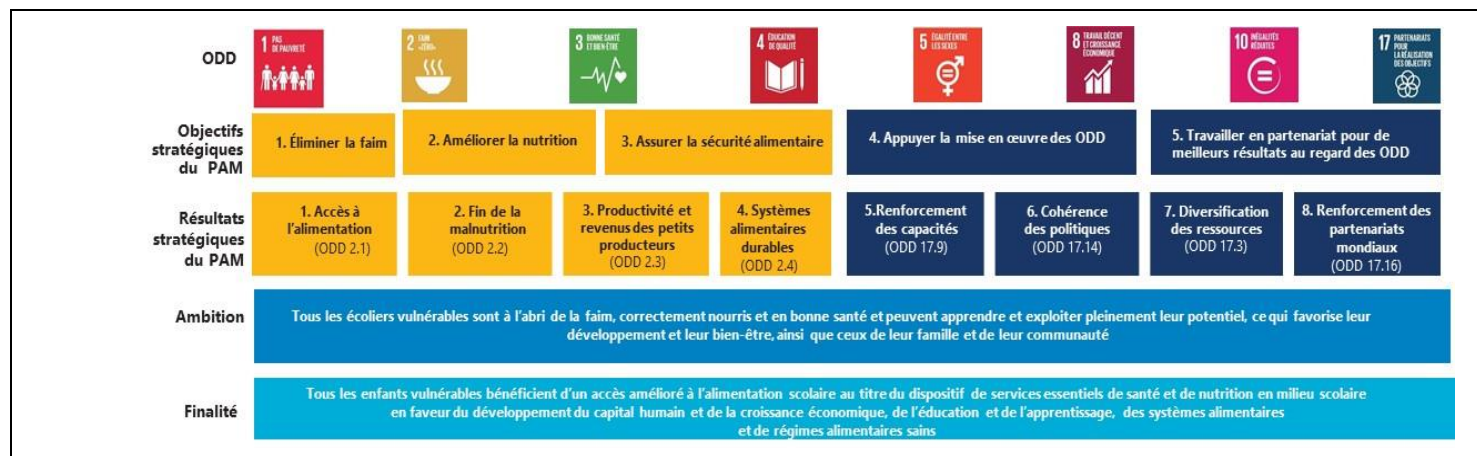
Pertinence

Quelle est la pertinence de la politique du PAM en matière d'alimentation scolaire de 2013 au regard du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et du Plan stratégique du PAM pour 2017-2021?

15. La pertinence de la politique de 2013 est confirmée par la recherche qui se poursuit et les évaluations des multiples retombées de l'alimentation scolaire dans les domaines des filets de sécurité, de l'éducation, de la nutrition et du soutien aux économies locales. Les données recueillies au niveau mondial indiquent l'interdépendance des résultats liés à l'éducation, à la nutrition et à la santé, la nécessité d'agir durant les 8 000 premiers jours de la vie et le rôle important que joue l'alimentation scolaire dans l'ensemble de mesures de santé et de nutrition mises en œuvre en milieu scolaire. Cette approche est centrale dans la nouvelle stratégie du PAM en matière d'alimentation scolaire. Toutefois, ni la politique ni la stratégie ne donne d'indications stratégiques suffisantes au sujet de la planification et de l'exécution d'activités d'alimentation scolaire dans les contextes de crise humanitaire, bien que celles-ci restent une composante majeure des activités d'alimentation scolaire du PAM.

16. La stratégie fait ressortir les liens entre l'alimentation scolaire et divers ODD (voir la figure D), en mettant l'accent sur le capital humain et la pertinence potentielle de l'alimentation scolaire au-delà du cycle primaire, en soulignant les préoccupations liées à la problématique femmes-hommes et à l'équité et en reconnaissant la nécessité de tenir compte du changement climatique. Ce programme renforcé n'est toutefois pas détaillé, ce qui pourrait représenter un risque si la mobilisation des ressources humaines et financières adéquates, reposant sur des prévisions de financement plausibles, n'est pas à la hauteur de cette ambition.

Figure D: ODD soutenus par la stratégie du PAM en matière d'alimentation scolaire pour 2020-2030



Source: extrait de la théorie du changement présentée dans la Stratégie en matière d'alimentation scolaire du PAM pour 2020-2030

17. La politique était en cohérence avec le Plan stratégique du PAM pour 2014-2017 mais des possibilités de renforcer la visibilité et le positionnement de l'alimentation scolaire dans le Plan stratégique pour 2017-2021 n'ont pas été exploitées et les versions initiales du Cadre de résultats institutionnels ne contenaient pas d'indicateurs relatifs à l'alimentation scolaire. Les interventions d'alimentation scolaire du PAM correspondaient aux orientations définies dans la politique de 2013, mais un certain essoufflement et une réduction des capacités consacrées à l'alimentation scolaire au Siège ont entraîné des faiblesses dans la mise en œuvre. L'élaboration de la stratégie en matière d'alimentation scolaire pour 2020-2030, pilotée par une Division des programmes en milieu scolaire redynamisée, a permis d'actualiser la politique et d'en renforcer la mise en œuvre.
18. Le PAM s'est efforcé d'agir avec souplesse et de tenir compte des priorités des gouvernements pour s'adapter aux difficultés et aux obstacles propres à chaque contexte national. La politique lui laisse une marge de manœuvre considérable mais la stratégie classe les contextes de manière plus rigoureuse, en fonction des divers rôles du PAM. Il pourrait en résulter une prise en compte insuffisante des contextes opérationnels où le PAM pourrait devoir jouer divers rôles dans un même pays.

Résultats

Dans quelle mesure le PAM a-t-il pu obtenir des résultats conformes aux objectifs définis dans sa politique de 2013 en matière d'alimentation scolaire?

19. *Filets de sécurité*: l'alimentation scolaire constitue un transfert non négligeable en faveur des revenus familiaux et représente donc un avantage important pour les ménages participants dans la plupart des lieux d'intervention du PAM. Ce point est confirmé par l'efficacité de l'alimentation scolaire pour encourager l'assiduité. Son importance en tant que filet de sécurité est également mise en évidence par son utilisation en situations d'urgence, comme on le voit avec la pandémie de COVID-19 qui a obligé à trouver de nouveaux moyens de fournir des aliments aux ménages quand les écoles ont fermé. Dans bien des contextes, l'alimentation scolaire n'est cependant pas très répandue et les bienfaits en sont très localisés. Il est de plus en plus largement reconnu que l'alimentation scolaire est un filet de sécurité mais son inclusion systématique dans les systèmes nationaux de protection sociale demeure relativement rare.

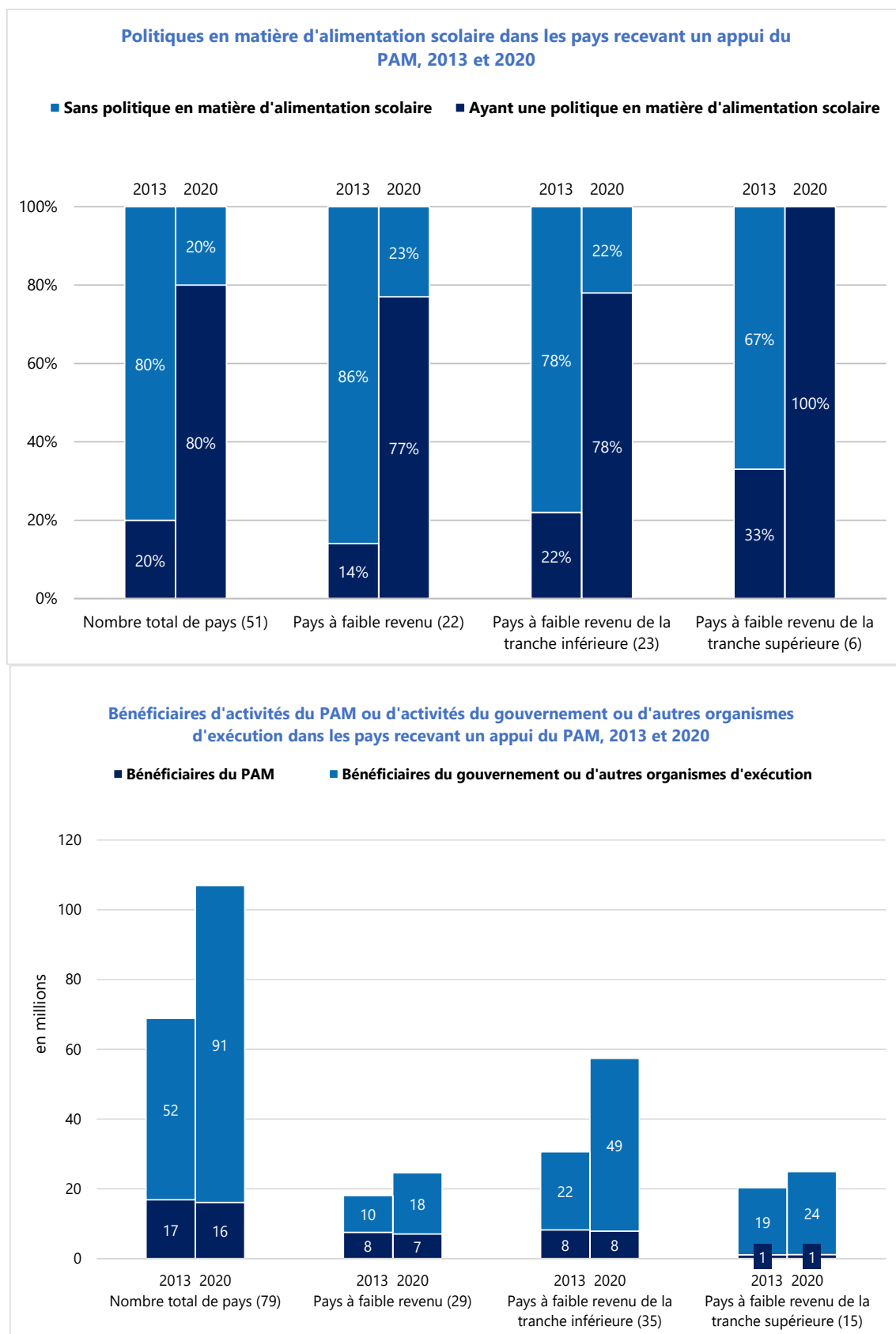
20. *Résultats scolaires*: nombreuses sont les données faisant état des effets positifs de l'alimentation scolaire sur la scolarisation, notamment des filles, et sur l'équité entre les femmes et les hommes. Toutefois, l'incidence de l'alimentation scolaire sur les résultats scolaires dépend du contexte. Des évaluations rigoureuses⁵ montrent que des programmes d'alimentation scolaire bien conçus peuvent améliorer les acquis de l'instruction. Pourtant, l'alimentation scolaire ne figure qu'occasionnellement et rarement systématiquement dans la planification globale du secteur de l'enseignement, alors même que son incidence sur les résultats scolaires dépend d'apports complémentaires. La marge d'amélioration du suivi des effets de l'alimentation scolaire sur le niveau d'instruction est considérable.
21. *Résultats nutritionnels*: les rations distribuées dans les écoles sont conçues pour être nutritives mais l'ajout de composantes à dimension nutritionnelle dans les programmes d'alimentation scolaire est loin d'avoir été méthodique, l'information sur leur mise en œuvre est souvent anecdotique et leur efficacité peut être compromise par les insuffisances de leur exécution dans la pratique. L'observation directe des effets des repas scolaires sur l'état nutritionnel est en général impossible en l'absence de conditions de recherche rigoureuses. La probabilité d'une incidence pertinente sur la nutrition doit donc être déduite de la qualité de la conception et de la mise en œuvre des interventions; or, il est rare que le suivi de la mise en œuvre soit de bonne qualité, d'où la difficulté à pouvoir affirmer de manière crédible l'existence d'effets sur la nutrition.
22. *Appui à la production locale*: le nombre d'activités d'alimentation scolaire utilisant la production locale a augmenté entre 2014 et 2020, souvent en réponse à la demande des gouvernements. Toutefois, on a souvent sous-estimé les difficultés liées à la mise en œuvre d'une approche décentralisée, qui est plus complexe, et la plupart des initiatives ont été d'envergure relativement restreinte et de viabilité aléatoire. Il est par ailleurs difficile d'obtenir les impacts escomptés sur les petits exploitants agricoles et les communautés, et des risques se posent pour les petits producteurs dans le cas où la demande de leurs produits est interrompue, par exemple en situations d'urgence.
23. *Problématique femmes-hommes et équité*: ces aspects sont souvent pris en compte au stade de la conception des programmes et tant la politique que la stratégie tiennent compte des possibilités de contribuer à progresser vers les objectifs définis en la matière. Les interventions d'alimentation scolaire ont cependant en général fixé des cibles numériques en matière d'inclusion des femmes, des hommes, des filles et des garçons sur un pied d'égalité et n'ont pas recensé et hiérarchisé les possibilités d'obtenir des résultats contribuant à transformer les relations entre les femmes et les hommes⁶ et n'en ont pas assuré le suivi.
24. *Renforcement des capacités nationales*: le nombre de pays ayant adopté des politiques en matière d'alimentation scolaire est en nette augmentation, souvent grâce aux conseils et à l'appui fournis par le PAM. À quelques exceptions près, les dépenses budgétaires nationales consacrées à l'alimentation scolaire n'ont toutefois augmenté que très modérément bien que la part de l'alimentation scolaire prise en charge par les pouvoirs publics ou par des organismes d'exécution autres que le PAM soit en progression (voir la figure E).
25. *Efforts déployés en aval*: le PAM a participé à de nombreuses activités de renforcement des capacités aux niveaux national, infranational ou local, notamment dans les écoles et les communautés. Dans certains pays, ces activités avaient pour finalité le transfert des programmes d'alimentation scolaire du PAM au gouvernement.
26. *Alimentation scolaire dans les contextes d'urgence humanitaire*: ces interventions sont utiles mais n'ont pas suffisamment pris en compte les caractéristiques particulières de ces environnements opérationnels complexes (par exemple, conflit ou catastrophe naturelle, situation d'urgence survenant brutalement ou crise prolongée, intervention en faveur de réfugiés ou en faveur des communautés d'accueil) ou les préoccupations liées à la protection. Dans certaines situations d'urgence, il peut être nécessaire de reconfigurer entièrement les opérations d'alimentation scolaire; on l'a vu à l'échelle mondiale avec la

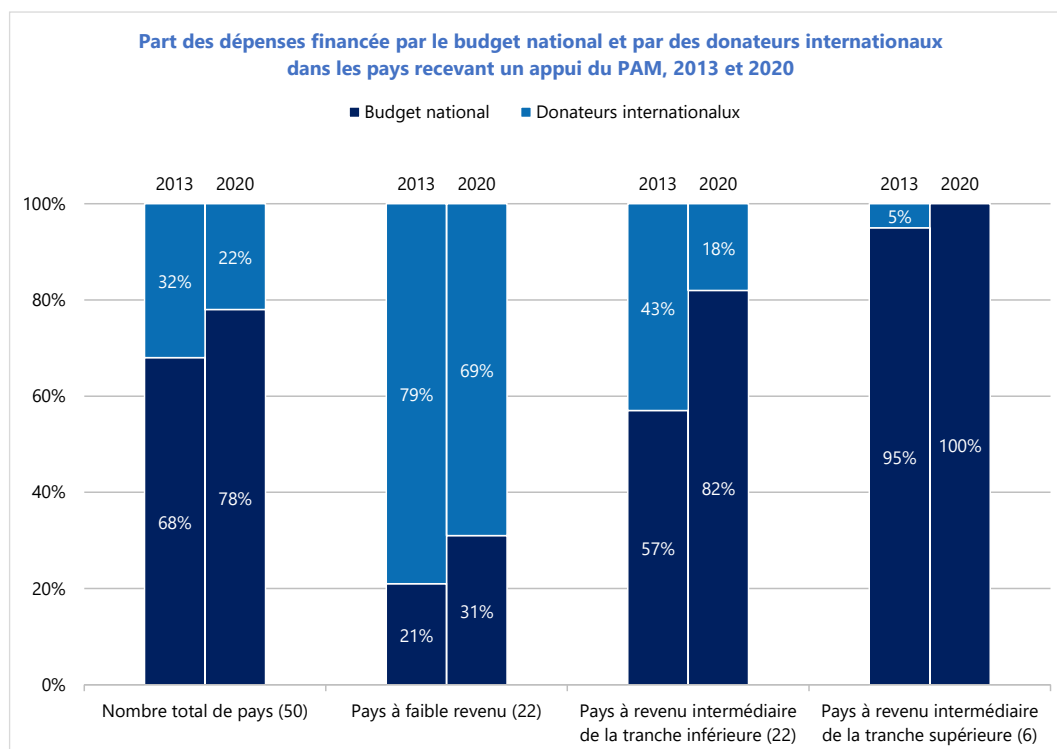
⁵ Dans le présent document, on entend par évaluations "rigoureuses" celles qui ont suivi une méthodologie expérimentale ou quasi-expérimentale permettant d'établir des comparaisons par rapport à un scénario contrefactuel.

⁶ Au PAM, l'expression "contribuant à transformer les relations entre les sexes se dit d'une initiative (loi, politique, programme, projet, etc.) qui entraîne une évolution en faveur de l'égalité des pouvoirs entre les femmes et les hommes, ou les filles et les garçons. L'intervention nécessite la révision des structures et des normes socioculturelles, politiques et économiques qui sous-tendent les inégalités." Source: Bureau du PAM chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes. [Concepts clés de la problématique hommes-femmes](#).

pandémie de COVID-19, qui a obligé le PAM à s'adapter à la fermeture des écoles en fournissant dans certains contextes des rations à emporter.

Figure E: Le rôle croissant des gouvernements dans l'alimentation scolaire





Source: La situation de l'alimentation scolaire dans le monde en 2020

État de préparation du PAM en matière d'exécution et d'appui à l'exécution

Le PAM dispose-t-il des moyens nécessaires pour exécuter des programmes d'alimentation scolaire efficaces et équitables et aider les gouvernements à mettre en œuvre des programmes d'alimentation scolaire?

27. *Clarté et cohérence des dispositifs d'appui à la programmation.* La stratégie en matière d'alimentation scolaire pour 2020-2030 est considérée à tous les niveaux comme un cadre approprié à long terme pour l'action du PAM dans le domaine de la santé et de la nutrition en milieu scolaire. Les consultations qui ont abouti à la conception de la stratégie ont suscité l'intérêt et bénéficié d'un soutien au sein du PAM et au-delà. Mais il convient de préciser plus clairement les aspects suivants:
- les cibles globales fixées dans la stratégie, pour chaque contexte;
 - la prise en compte des rôles multiples que joue le PAM dans un pays donné;
 - le rôle de l'alimentation scolaire en cas de chocs et les circonstances particulières des contextes de crise;
 - les répercussions concrètes du paradigme des 8 000 premiers jours de la vie, en particulier pour l'approche retenue en faveur des adolescentes;
 - les attentes en matière d'activités d'alimentation scolaire de nature à transformer les relations entre les femmes et les hommes, les approches tenant compte du changement climatique, la transformation numérique et l'innovation; et
 - le rôle du PAM lors de la transition vers des programmes d'alimentation scolaire pris en main par les autorités nationales, y compris le renforcement des capacités et des systèmes qui favorisent ce transfert.
28. Les notes conceptuelles et les plans d'exécution relatifs à la stratégie en matière d'alimentation scolaire établis au niveau régional ont davantage précisé les priorités, en fonction des particularités de chaque région et de chaque pays, en privilégiant des programmes communs; il faut toutefois des ressources adéquates pour les mettre en œuvre.
29. Pour la première génération de PSP, le PAM a pu positionner l'alimentation scolaire de manière plus stratégique au stade de la planification au niveau de l'articulation entre action humanitaire, développement et paix. Les PSP relient le plus souvent l'alimentation scolaire à l'action menée pour s'attaquer aux causes profondes et renforcer la résilience. Des travaux sont en cours pour relier

stratégiquement les activités d'alimentation scolaire du PAM aux priorités nationales et à celles des partenaires en vue de progresser dans la prise en charge par les gouvernements des programmes de santé et de nutrition en milieu scolaire.

30. *Prédisposition des systèmes concernant la dotation en personnel et le financement des rôles du PAM dans divers contextes.* La dotation en personnel des bureaux de pays (en termes d'effectifs, de compétences et d'expérience) ne correspond pas aux besoins des programmes d'alimentation scolaire dans divers contextes. Les lacunes dans plusieurs domaines techniques ont des répercussions sur l'aptitude du PAM à jouer son rôle de facilitateur. Les systèmes d'affectation du PAM ne lui permettent pas de recruter, de retenir et d'éviter la rotation des effectifs nécessaires pour s'acquitter de ses divers rôles dans le domaine de l'alimentation scolaire, en particulier celui de facilitateur. Les difficultés ont trait aux financements à court terme, qui augmentent la dépendance à l'égard de consultants et de contrats de courte durée et limite les possibilités pour le PAM de s'engager dans des programmes et des processus politiques de longue haleine.
31. L'assistance technique et l'accompagnement que les équipes des bureaux de pays chargées de l'alimentation scolaire reçoivent des bureaux régionaux, du Siège et du Centre d'excellence pour la lutte contre la faim au Brésil n'ont pas été suffisamment adaptés aux contextes et aux lacunes techniques particuliers. La répartition des responsabilités entre le Siège et les bureaux régionaux en matière d'appui aux programmes d'alimentation scolaire dans les pays n'est pas claire et il reste une marge de progression en ce qui concerne la coordination et l'alignement internes. La rédaction en cours des plans d'exécution régionaux est un moyen de répondre à certaines de ces inquiétudes.
32. Certaines difficultés sont par ailleurs inhérentes aux budgets du PAM et à ses processus et systèmes de financement. Les difficultés ci-après risquent de compromettre l'efficacité des programmes d'alimentation scolaire du PAM dans le contexte de divers pays:
 - les PSP n'ont pas attiré des fonds dans la mesure prévue et les financements à court terme ou sans affectation prédéfinie restent les plus nombreux;
 - il demeure problématique de relier les ressources financières destinées à l'alimentation scolaire aux résultats obtenus;
 - la réflexion est insuffisante sur les modalités de financement à long terme d'une action de facilitation dans des contextes où les programmes d'alimentation scolaire relèvent désormais d'un gouvernement et où le PAM n'exécute plus directement les opérations d'alimentation scolaire.
33. *Mobilisation de ressources.* La stratégie en matière d'alimentation scolaire pose d'importants problèmes en termes d'ambition et de coûts. Conformément aux priorités de la stratégie, le PAM a déployé des efforts non négligeables pour mobiliser de nouvelles sources de financement en diversifiant sa base de donateurs et en collaborant avec de nouveaux types de donateurs, ce qui, d'après les premières indications, donne des résultats positifs. La mobilisation des fonds reste une gageure, en particulier pour les activités de renforcement des capacités et de facilitation et, plus généralement, dans le contexte des pays à revenu intermédiaire, où il n'a pas été aisé de mobiliser des ressources nationales, et des possibilités de collaboration avec des institutions financières internationales doivent être étudiées. Les méthodes de mobilisation de ressources du PAM doivent être à la hauteur de ses ambitions globales en matière de partenariats et aller de pair avec un soutien accru aux gouvernements qui s'efforcent d'attirer des ressources en faveur de leurs programmes nationaux d'alimentation scolaire.
34. *Suivi, gestion axée sur les résultats et production de données factuelles.* Le PAM s'est efforcé d'améliorer sa gestion axée sur les résultats et des progrès importants ont été réalisés au Siège pour renforcer le Cadre de résultats institutionnels. Le PAM admet cependant qu'il existe des lacunes considérables dans sa capacité à rendre compte de ses résultats dans le domaine de l'alimentation scolaire. La mise en corrélation des ressources et des résultats a montré que le PAM n'était pas encore en mesure de rendre compte de l'ensemble de ses activités d'alimentation scolaire parce que celles-ci ne peuvent pas toujours être examinées séparément en raison du regroupement des activités. En conséquence, même des données de base – par exemple, le montant total des dépenses, les bénéficiaires et les coûts des opérations d'alimentation scolaire – ne sont pas systématiquement disponibles. L'alimentation scolaire ne figurait pas initialement dans le Cadre de résultats institutionnels, et les indicateurs institutionnels s'y rapportant qui ont par la suite été élaborés sont d'une utilité limitée. La politique en matière d'alimentation scolaire (tout comme la stratégie maintenant) met l'accent sur le rôle de facilitateur du PAM, qui reconnaît que les indicateurs relatifs au renforcement des capacités et à son influence sont encore en cours d'élaboration.

35. En outre, en ce qui concerne la possibilité pour les indicateurs de suivi régulièrement utilisés de rendre compte de tous les résultats escomptés des programmes d'alimentation scolaire, on observe des attentes irréalistes. Certains effets directs visent le long terme, d'autres sont tributaires d'apports complémentaires de partenaires, d'autres encore ne permettent pas d'effectuer systématiquement des mesures directes (par exemple les carences en micronutriments chez les bénéficiaires d'activités d'alimentation scolaire). Les activités régulières de suivi qui devraient permettre de rendre compte de la qualité essentielle des prestations (nombre d'enfants nourris, nombre de jours d'alimentation, coût unitaire et respect de normes de qualité fondées sur des données factuelles) laissent souvent à désirer. Le manque de cohérence des systèmes de suivi et d'information du PAM avec ceux des gouvernements fait obstacle au transfert durable des programmes d'alimentation scolaire à des institutions nationales.
36. Des évaluations bien conçues peuvent compléter le suivi opérationnel en constituant un corpus de données sur l'efficacité des programmes d'alimentation scolaire. Le PAM a renforcé ses systèmes pour garantir la qualité et la crédibilité des évaluations décentralisées et envisage que les PSP soient accompagnés de plans de suivi et d'évaluation par pays. En revanche, il n'a pas exploité les possibilités d'évaluer certaines initiatives d'alimentation scolaire qui n'étaient pas financées par de grands donateurs; par ailleurs, les méthodes génériques ont rendu certaines évaluations moins pertinentes. Récemment la Division des programmes en milieu scolaire a retenu comme priorité la mobilisation de fonds pour les évaluations et a recruté un responsable de l'évaluation, une décision qui pourrait améliorer la gestion globale des résultats dans le domaine de l'alimentation scolaire.
37. Depuis 2018, le PAM a imprimé un nouvel élan à ses activités globales de production de données factuelles et de sensibilisation, et l'édition de 2020 de sa publication phare sur *La situation de l'alimentation scolaire dans le monde* a été publiée.

État de préparation du PAM s'agissant de promouvoir un environnement porteur

Le PAM dispose-t-il des moyens nécessaires pour promouvoir un environnement qui donne aux institutions nationales les moyens de concevoir, de financer et de mettre en œuvre des programmes d'alimentation scolaire durables?

38. Cette question a été évaluée par rapport aux progrès réalisés en ce qui concerne les divers aspects d'un environnement favorable indiqués à la figure A. Conformément à sa réorientation institutionnelle, le PAM accorde une attention accrue à son rôle de facilitateur dans le domaine de l'alimentation scolaire dans tous les contextes, comme le montrent les PSP. Il rencontre des difficultés pour mener de front son double rôle d'exécutant et de facilitateur, notamment en matière de financement, d'effectifs et de capacité d'intervention au niveau de l'articulation entre action humanitaire, développement et paix.
39. *Sensibilisation portant sur l'alimentation scolaire comme point de départ de l'action liée au Programme 2030.* Le PAM étant reconnu comme l'organisme de référence dans le domaine de l'alimentation scolaire, il est donc bien placé pour inciter à modifier les politiques dans le sens de l'adoption d'une approche intégrée de la santé de la nutrition en milieu scolaire contribuant à plusieurs ODD. Depuis 2018, il a intensifié avec succès ses activités mondiales de sensibilisation en faveur de l'alimentation scolaire dans divers secteurs, mais ses efforts ne sont pas suffisamment liés aux activités de sensibilisation menées à l'échelle des pays et la participation des régions est limitée. La sensibilisation en faveur de l'alimentation scolaire a pâti d'un manque d'explications claires sur les raisons qui la rendent nécessaire et d'une communication insuffisante sur l'alimentation scolaire dans le contexte des ODD. Des efforts sont actuellement mis en œuvre pour corriger ces faiblesses. Bien qu'il existe un certain nombre de partenariats axés sur la sensibilisation au niveau des pays, le PAM devrait systématiquement étudier les possibilités et les exploiter, notamment en collaborant avec des organismes partenaires.
40. *Partenariats, travail en réseau et coordination multisectorielle.* Pour mettre en place un environnement favorable à des programmes nationaux d'alimentation scolaire efficaces et durables, il faut de solides partenariats avec les gouvernements hôtes et une bonne coordination multisectorielle. Des évaluations des capacités ont été réalisées dans un grand nombre de pays à l'aide de la méthode SABER⁷. Pourtant, ce travail n'est pas suffisamment axé sur les aspects stratégiques et les efforts déployés pour renforcer les partenariats avec les gouvernements hôtes et mettre en place des coalitions

⁷ L'approche systémique pour de meilleurs résultats dans le domaine de l'éducation (SABER) est une initiative de la Banque mondiale dont l'objectif est de produire des données et des connaissances permettant d'établir des comparaisons entre politiques et institutions éducatives, afin d'aider les pays à renforcer méthodiquement leurs systèmes d'enseignement. (<http://saber.worldbank.org>).

- multisectorielles doivent exploiter les enseignements tirés de l'expérience des pays qui ont déjà adopté de telles approches.
41. La stratégie en matière d'alimentation scolaire a accéléré la mise en place de partenariats avec des entités extérieures. Son programme ambitieux nécessite une évolution des mentalités à tous les niveaux. Depuis 2018, le PAM a contribué au renforcement des partenariats mondiaux avec des organismes extérieurs portant sur l'alimentation scolaire, en nouant ou renforçant ses alliances avec toute une gamme de parties prenantes; il semble toutefois que ces efforts n'aient qu'un effet direct limité dans les pays. Il demeure des lacunes concernant le pilotage et le choix des priorités des partenariats visant à pérenniser les programmes d'alimentation scolaire. À l'échelle des pays, il existe des possibilités de renforcer les synergies entre institutions des Nations Unies, d'encourager les partenariats offrant des services consultatifs avec des organisations non gouvernementales, d'élaborer des objectifs communs avec des partenaires du secteur privé, de privilégier les partenariats axés sur l'apprentissage et la recherche avec des organisations régionales et de promouvoir des partenariats plus larges autour de la santé et de la nutrition en milieu scolaire – autant de domaines dans lesquels le PAM n'est pas souvent considéré comme le moteur de partenariats axés sur l'alimentation scolaire.
 42. *Cadre politique, juridique et stratégique et moyens financiers nécessaires.* Le PAM a favorisé l'élaboration, sous la conduite des pouvoirs publics, de politiques et de cadres stratégiques en faveur de l'alimentation scolaire dans divers contextes. L'importance accordée aux politiques infranationales étant moindre, le PAM ne peut guère fournir un appui stratégique à ce niveau. À l'échelle des pays, le PAM a bien conscience qu'il importe d'ancrer l'alimentation scolaire dans divers secteurs mais, s'agissant de relier l'alimentation scolaire au débat sur les orientations de la protection sociale, les progrès sont variables d'une région à l'autre.
 43. La mise en œuvre d'une politique nationale en matière d'alimentation scolaire est tributaire de l'augmentation du financement, un problème non négligeable. Le PAM a commencé à mettre en place des mesures incitatives pour que soient adoptés des modèles plus durables de financement et étudie de nouvelles modalités de partenariat à cette fin.
 44. *Renforcement de la capacité institutionnelle de conception, d'exécution et de suivi des programmes d'alimentation scolaire.* Les activités du PAM visant à renforcer les capacités d'alimentation scolaire restent d'envergure assez limitée, se concentrant pour la plupart sur les activités traditionnelles d'alimentation scolaire du PAM et non sur les réformes des institutions et les aspects complémentaires nécessaires à des programmes d'alimentation scolaire de qualité. Ces programmes devraient notamment être de nature à transformer les relations entre les femmes et les hommes, appuyer localement une agriculture et des systèmes alimentaires tenant compte des enjeux nutritionnels, mobiliser et renforcer les capacités des acteurs locaux et introduire des méthodes tenant compte du changement climatique. Le PAM pourrait réaliser un plus grand nombre d'évaluations des capacités dans ces domaines.
 45. *Stratégies efficaces de transition vers des programmes d'alimentation scolaire pris en charge par les pays.* La transition vers des programmes pris en charge par les pays est un processus de longue haleine et nécessite d'étudier en interne les conditions préalables, l'état de préparation du pays, les défis et les perspectives. Le PAM n'a pas élaboré de stratégies ou de plans de transition suffisamment efficaces, réalistes, progressifs, exhaustifs, et bénéficiant de l'appui et du suivi nécessaires.
 46. La stratégie en matière d'alimentation scolaire fixe des objectifs ambitieux en matière de transition vers des programmes d'alimentation scolaire pris en charge par les pays, mais le processus et les risques sont mal compris en interne, et le PAM n'est donc pas en mesure d'accompagner durablement les pays à cet égard. Les stratégies de transition en matière d'alimentation scolaire existant au PAM montrent qu'il est nécessaire d'adopter des approches nuancées et adaptées. Il est plus probable que le succès sera au rendez-vous quand les dirigeants du pays jouent un rôle moteur et s'engagent fermement et que le PAM s'investit systématiquement dans tous les aspects de la mise en place d'un environnement propice à l'alimentation scolaire (volonté politique, définition des priorités de la politique et capacités techniques des institutions nationales), en privilégiant les partenariats, la sensibilisation et le renforcement des capacités. Le rôle du PAM à l'issue de la transition doit également être défini plus précisément et mieux compris.

Conclusions

47. La nouvelle stratégie assigne au PAM des objectifs ambitieux en matière d'alimentation scolaire. Elle est porteuse de transformations dans la mesure où elle souligne comment l'intensification des activités d'alimentation scolaire aidera les pays à atteindre les ODD. La stratégie (et donc la théorie du changement sur laquelle porte l'évaluation) part de l'hypothèse selon laquelle, dans certains contextes, le PAM continuera de jouer un rôle dans la mise en œuvre des activités d'alimentation scolaire, mais les pays pourront progressivement passer à des programmes nationaux d'alimentation scolaire, sous réserve que certaines conditions soient réunies.
48. À l'avenir, le PAM devra veiller à ce que les transformations que la stratégie ambitionne de favoriser puissent être mises en œuvre à l'échelle envisagée dans le cadre de l'approche plus large de la santé et de la nutrition en milieu scolaire prévue dans la stratégie.

Principaux facteurs influant sur les résultats des activités d'alimentation scolaire du PAM

Conclusion 1: Divers facteurs ont joué un rôle essentiel dans le succès des activités d'alimentation scolaire du PAM. Ils sont le fruit du travail réalisé par le PAM et ses partenaires et de l'expérience ainsi acquise et constituent des atouts que le PAM peut mettre à profit:

- Dans divers contextes, le PAM continue d'être considéré comme un partenaire d'excellence dans le domaine de l'alimentation scolaire; son savoir-faire et la valeur ajoutée qu'il apporte sont reconnus.
- Les équipes de pays ont piloté la conception et l'exécution des programmes et ont joué un rôle central dans la plupart des activités d'alimentation scolaire du PAM. Leur expérience est une ressource vitale pour l'avenir.
- Sur le plan international, la publication de nouvelles données et les activités de sensibilisation ont abouti à une meilleure compréhension du rôle de l'alimentation scolaire dans l'éducation, la nutrition et les économies locales ainsi que dans la protection sociale. Le PAM est déterminé à étayer la base de données factuelles grâce à ses évaluations.
- La création et l'expansion d'une division distincte chargée de l'alimentation scolaire, puis l'adoption de la nouvelle stratégie en matière d'alimentation scolaire et les consultations qui ont été organisées pour la concevoir, ont imprimé un nouvel élan qui a repositionné le PAM au niveau mondial et renforcé son engagement en faveur de l'alimentation scolaire. Les plans d'exécutions régionaux traduisent les ambitions en termes plus concrets et précisent les problèmes à résoudre en la matière.
- Les PSP et les plans d'exécutions régionaux constituent un cadre de planification et de budgétisation stratégiques qui rend plus visible le rôle stratégique de l'alimentation scolaire et peut renforcer les liens entre les divers niveaux et domaines d'action du PAM.
- L'impulsion donnée par la Division des programmes en milieu scolaire, le soutien résolu apporté par les hauts responsables aux priorités de l'alimentation scolaire et l'intensification récente de la collaboration avec des partenaires extérieurs ont été bénéfiques pour le positionnement de l'alimentation scolaire, en particulier au niveau mondial, au Siège du PAM et dans certains pays.
- La solidité des partenariats avec les gouvernements hôtes et l'efficacité de la coordination multisectorielle ont été des facteurs cruciaux de la réussite du transfert de programmes d'alimentation scolaire aux gouvernements et ont contribué à instaurer un environnement porteur dans un certain nombre de pays, bien que tout ne soit pas réglé, comme l'indique la conclusion 2 ci-dessous.
- Les gouvernements s'engagent de plus en plus en faveur de l'alimentation scolaire dans leur pays. La pandémie de COVID-19 a également montré l'importance de l'alimentation scolaire dans le monde et permis de tirer de précieux enseignements et de gagner en expérience.

Conclusion 2: Divers facteurs ont fait obstacle à la réussite des activités d'alimentation scolaire du PAM. Les faiblesses et les difficultés ci-dessous devront être résolues:

- Les spécificités et le caractère évolutif de certains contextes n'ont pas toujours été pris en compte de façon à élaborer des approches de l'alimentation scolaire souples et adaptées. Cela a compromis l'efficacité des activités du PAM à la fois en tant qu'exécutant et en tant que facilitateur, notamment dans les contextes d'urgence humanitaire.
- Bien que les transferts de programmes d'alimentation scolaire du PAM à des gouvernements et l'appui en matière d'élaboration de programmes d'alimentations scolaires nationaux durables soient un objectif de longue date, le PAM n'a pas su adapter ses effectifs et ses capacités en conséquence.
- L'aptitude du PAM à s'acquitter du rôle de facilitation et de renforcement des capacités auquel il aspire a été limitée. Faire en sorte que les modalités de collaboration pendant et à l'issue de la transition soient suffisamment bien comprises, en disposant des capacités requises, demeure un défi.
- Les efforts déployés pour tirer des enseignements de la mise en œuvre des programmes n'ont pas été suffisamment systématiques et exhaustifs, ce qui a limité l'aptitude du PAM à mettre à profit son expérience et à mettre en évidence les résultats obtenus. Les capacités de suivi, qu'il s'agisse des compétences, des systèmes ou des budgets, n'ont pas été à la hauteur de l'enjeu.
- La stratégie en matière d'alimentation scolaire, tout comme la politique adoptée au préalable, ne mettent pas suffisamment l'accent sur l'alimentation scolaire dans les situations d'urgence humanitaire ou les contextes fragiles et en cas de chocs.
- L'accent n'a pas été suffisamment mis sur certains aspects essentiels des ODD, en particulier les approches de nature à faire transformer les relations femmes-hommes, l'équité et le changement climatique.
- Les donateurs ont pour la plupart été peu enclins à financer le renforcement à grande échelle des capacités des pays nécessaire pour que le PAM joue son rôle de facilitateur. Il a été difficile de mobiliser des financements pour les pays à revenu intermédiaire, ne serait-ce qu'une mise de fonds initiale.
- L'alimentation scolaire est encore loin de bénéficier de financements abondants inscrits dans la durée. En définitive, la mise en œuvre d'une politique nationale d'alimentation scolaire est tributaire de l'augmentation et de l'utilisation efficiente du budget national en sa faveur, ce qui reste un obstacle majeur.
- Dans toute une série de contextes, les marges de manœuvre budgétaires limitées et la diversité des degrés d'engagement des gouvernements font obstacle aux ambitions du PAM concernant le transfert des programmes aux pays.

Validité de la théorie du changement et des hypothèses qui la sous-tendent

Conclusion 3: L'analyse des hypothèses qui sous-tendent la théorie du changement fait apparaître les domaines dans lesquels le PAM doit être mieux préparé et se préoccuper de certains liens essentiels de cette théorie. Les aspects particulièrement inquiétants sont les suivants:

- Insuffisance de l'aptitude actuelle du PAM à s'acquitter du rôle de facilitateur et de catalyseur qu'il doit jouer compte tenu de l'importance stratégique accordée à la transition vers des programmes d'alimentation scolaire intégralement pris en charge et exécutés par les pays.
- Difficultés à mobiliser des financements de qualité en quantité suffisante pour mettre en œuvre la stratégie.
- Difficultés à mettre en place de capacités suffisantes au PAM, en particulier au niveau des pays, pour mettre en œuvre la stratégie à grande échelle.
- Difficultés à mettre en place des partenariats nécessaires pour s'acquitter de ses rôles intersectoriels et parvenir au degré de prise en charge nationale requis pour concrétiser l'ambition visée, à savoir des programmes d'alimentation scolaire durables intégrés à un dispositif de santé et de nutrition en milieu scolaire.

Possibilités et risques

49. La conclusion 4 se rapporte aux principales possibilités et menaces recensées dans l'évaluation. Les paragraphes suivants en décrivent les répercussions pour la stratégie en matière d'alimentation scolaire.

Conclusion 4: La dynamique qui résulte de la nouvelle stratégie en matière d'alimentation scolaire, le consensus et les partenariats mis en place autour du programme d'activités relatif à la santé et à la nutrition en milieu scolaire ainsi que les approches collaboratives et les partenariats qui ont vu le jour pour faire face à la pandémie de COVID-19 sont autant de possibilités à saisir pour améliorer la contribution du PAM à la réalisation des ODD. La préparation du prochain plan stratégique est une occasion importante d'accorder une place accrue à l'alimentation scolaire en tant que priorité du PAM.

Les risques qui pourraient menacer l'alimentation scolaire sont: le risque que l'alimentation scolaire devienne moins prioritaire; le risque de prendre en charge une trop large part du programme d'activités relatif à la santé et la nutrition en milieu scolaire au détriment du rôle du PAM et de la valeur ajoutée qu'il apporte; ainsi que les difficultés que posera vraisemblablement la mobilisation de financements suffisants auprès de la communauté internationale et des gouvernements bénéficiaires (qui pourraient s'aggraver après la pandémie de COVID-19).

Conséquences pour la stratégie en matière d'alimentation scolaire

50. Le PAM s'est fixé des objectifs ambitieux en matière d'alimentation scolaire. L'attention accrue portée à l'alimentation scolaire, l'intensification de la collaboration avec les partenaires et la planification stratégique sont des aspects importants mais non suffisants de la préparation organisationnelle requise pour mettre en œuvre la stratégie.

51. Pour atteindre ses objectifs, le PAM devra procéder à des investissements stratégiques dans des domaines d'activité essentiels dont dépend sa capacité à obtenir des résultats, en particulier les suivants:

- actualiser et affiner ses politiques et ses stratégies pour remédier aux défaillances importantes observées; il faudra notamment fournir des directives plus stratégiques sur les contextes d'urgence humanitaire et définir des modalités d'intervention en ce qui concerne les 8 000 premiers jours de la vie qui lui permettront d'éviter le saupoudrage;
- améliorer les directives et les normes ainsi que la compréhension des contextes des pays et des rôles que le PAM peut jouer, surtout dans les situations d'urgence humanitaire;
- améliorer l'exécution;
- privilégier les partenariats et la mobilisation des ressources selon des modalités correspondant aux besoins des pays et aux programmes prioritaires (y compris en ce qui concerne la problématique femmes-hommes et le changement climatique);
- renforcer et considérablement étoffer les ressources humaines pour appuyer ses activités dans tous les pays et tous les contextes, tout en travaillant en partenariat pour faire progresser les priorités de l'alimentation scolaire;
- prendre davantage en compte de la problématique femmes-hommes et les autres dimensions transversales de l'alimentation scolaire afin d'accroître sa contribution aux ODD;
- renforcer le suivi, l'évaluation et l'apprentissage pour être capable de tirer des enseignements des résultats de ses activités d'alimentation scolaire et de les diffuser en soulignant la contribution du PAM au programme d'activités relatif à la santé et à la nutrition en milieu scolaire.

52. Les avantages comparatifs de la contribution du PAM au programme d'activités relatif à la santé et la nutrition en milieu scolaire par rapport à celle d'autres partenaires seront à l'avenir un aspect essentiel à prendre en considération.

Recommandations

53. Les recommandations font écho aux principales conclusions de l'évaluation et notamment à des aspects essentiels de l'état de préparation du PAM qui, une fois pris en compte, permettront au PAM de réaliser ses ambitions. Les recommandations secondaires donnent des détails supplémentaires sur les modalités de mise en œuvre de chaque recommandation.

Révision de la politique et renforcement de la stratégie

Recommandation 1: Veiller à porter une attention soutenue à l'alimentation scolaire en contribuant à l'élaboration du nouveau plan stratégique, en organisant une réunion d'information du Conseil d'administration sur la politique et la stratégie en matière d'alimentation scolaire et en révisant la politique et la stratégie en 2022 et en 2023.		
Priorité: Élevée	Responsabilité générale: Sous-Directeur exécutif chargé du Département de l'élaboration des programmes et des politiques	
Recommandations secondaires	Entités responsables	Calendrier
1.1 Veiller à ce que l'alimentation scolaire fasse partie des grandes priorités du Plan stratégique du PAM pour 2022–2026.	Sous-Directeur exécutif chargé du Département de l'élaboration des programmes et des politiques, avec l'appui de la Division des programmes en milieu scolaire	Novembre 2021
1.2 Dès que possible, organiser une réunion d'information du Conseil d'administration pour: <ul style="list-style-type: none"> attirer l'attention sur la stratégie et sur le fait qu'elle va plus loin que la politique de 2013; expliquer comment la mise en œuvre de la stratégie est actuellement renforcée; et proposer une feuille de route pour la révision de la politique et de la stratégie. 	Division des programmes en milieu scolaire	Novembre 2021
1.3 Réviser la politique et la stratégie en vue de combler les lacunes observées au cours de cette évaluation; recourir à une méthode concertée de nature à renforcer la cohérence et inclure un plan d'exécution chiffré permettant de rendre des comptes.	Division des programmes en milieu scolaire, avec la contribution des bureaux régionaux et d'autres unités compétentes du PAM	Février 2023

Directives et normes relatives à l'alimentation scolaire dans les contextes d'urgence humanitaire

Recommandation 2: Élaborer des directives et des normes relatives à l'alimentation scolaire et aux activités de santé et de nutrition en milieu scolaire dans les contextes d'urgence humanitaire (y compris l'alimentation scolaire en cas de chocs) et veiller à ce que les principes et les priorités stratégiques de ces directives soient bien repris dans les versions révisées de la politique et de la stratégie en matière d'alimentation scolaire.		
Priorité: Élevée	Responsabilité générale: Division des programmes en milieu scolaire	
Recommandations secondaires	Entités responsables	Calendrier
2.1 Collaborer avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, Éducation sans délai et la Banque mondiale, ainsi qu'avec les unités compétentes du PAM, en vue de définir les priorités stratégiques relatives à l'alimentation scolaire dans tous les contextes d'urgence humanitaire.	Division des programmes en milieu scolaire	Décembre 2022

2.2 Élaborer sur un mode collaboratif des directives relatives aux contextes d'urgence humanitaire reprenant les priorités stratégiques définies (voir l'alinéa 2.1 ci-dessus) et passer en revue les enseignements tirés de l'expérience (notamment à l'occasion de la pandémie de COVID-19 et de la mise en œuvre du cadre d'action global pour les réfugiés).	Division des programmes en milieu scolaire, avec la contribution des bureaux régionaux, de la Division des programmes – action humanitaire et développement et de la Division des opérations de secours d'urgence	Décembre 2022
2.3 Veiller à ce que les principes essentiels énoncés dans les directives soient repris dans les versions révisées de la politique et de la stratégie relatives à l'alimentation scolaire (voir la recommandation 1).	Division des programmes en milieu scolaire et groupe de travail	Février 2023

Amélioration de l'exécution

Recommandation 3: Les plans d'exécution des bureaux régionaux se rapportant à la stratégie pour 2020-2030 doivent être prioritaires au niveau institutionnel et le PAM doit mobiliser un volume minimal de ressources prévisibles pour les mettre en œuvre.		
Priorité: Élevée	Responsabilité générale: Sous-Directeur exécutif chargé du Département de l'élaboration des programmes et des politiques	
Recommandations secondaires	Entités responsables	Calendrier
3.1 Veiller à continuer d'affecter à la mise en œuvre des plans d'exécution des bureaux régionaux un volume minimal de ressources pluriannuelles prévisibles.	Sous-Directeur exécutif chargé du Département de l'élaboration des programmes et des politiques et Sous-Directeur exécutif chargé du Département de la gestion des ressources	Novembre 2021
3.2 Créer ou renforcer les groupes de travail régionaux chargés de l'alimentation scolaire en vue d'améliorer la planification et l'exécution des activités dans ce domaine dans le cadre des PSP.	Bureaux régionaux, avec l'appui de la Division des programmes en milieu scolaire et de l'Unité chargée du renforcement des capacités des pays	Juillet 2021
3.3 Inclure des considérations liées à la problématique femmes-hommes et à l'équité dans les plans d'exécution des bureaux régionaux et mener des réflexions stratégiques à l'échelle de plusieurs pays pour élaborer des méthodes propres à transformer les relations entre les femmes et les hommes.	Bureaux régionaux	Décembre 2022
3.4 Veiller à ce que les priorités des plans d'exécution des bureaux régionaux soient reprises dans les versions révisées de la politique et de la stratégie, y compris le plan d'exécution chiffré (voir la recommandation 1).	Division des programmes en milieu scolaire	Décembre 2022

Recommandation 4: Renforcer nettement les capacités du PAM pour qu'il puisse accompagner la transition vers des programmes d'alimentation scolaire intégralement pris en charge par les pouvoirs publics dans les pays prioritaires et apporter une valeur ajoutée dans les pays où la transition est arrivée à son terme.		
Priorité: Élevée	Responsabilité générale: Division des programmes en milieu scolaire	
Recommandations secondaires/mesures spécifiques	Entités responsables	Calendrier
4.1 Passer en revue l'expérience du PAM en matière d'accompagnement de la transition vers des activités d'alimentation scolaire (en tirant des enseignements de l'expérience d'autres organismes des Nations Unies qui ont coutume d'intervenir en amont). S'employer à améliorer les approches (y compris en ce qui concerne la mise à jour des directives SABER) servant à apprécier l'engagement des gouvernements dans les contextes de transition.	Division des programmes en milieu scolaire, avec la participation des bureaux régionaux	Décembre 2021
4.2 Continuer de renforcer les dispositifs régionaux et mondiaux d'apprentissage, en insistant sur l'importance du travail en amont et en encourageant le recours à des normes de performance opérationnelle fondées sur des données factuelles.	Division des programmes en milieu scolaire et bureaux régionaux	Décembre 2022 (en lien avec les plans d'exécution des bureaux régionaux)
4.3 Répertorier les capacités, les compétences et les ressources nécessaires durant et à l'issue de la transition. Veiller à ce que les versions révisées de la politique et de la stratégie en matière d'alimentation scolaire et les mises à jour des plans d'exécution des bureaux régionaux prennent ces besoins en compte (voir également la recommandation 7).	Division des programmes en milieu scolaire, avec les hauts responsables	Février 2023
4.4 Élaborer des directives et des outils pour collaborer avec les gouvernements au cours de la transition vers une prise en charge durable par les pays.	Division des programmes en milieu scolaire	Juillet 2022

Prise en compte accrue de la problématique femmes-hommes et d'autres questions transversales dans le cadre de l'alimentation scolaire

Recommandation 5: Accorder davantage d'attention à la transformation des relations femmes-hommes et à l'équité dans le cadre des activités d'alimentation scolaire et du programme d'activités relatif à la santé et la nutrition en milieu scolaire en abordant ces questions lors de la planification et de l'exécution et dans les rapports, au niveau régional et à celui des pays.		
Priorité: Élevée	Responsabilité générale: Division des programmes en milieu scolaire	
Recommandations secondaires	Entités responsables	Calendrier
5.1 Travailler avec des parties prenantes internes et externes pour élaborer des directives sur la manière d'inclure dans les PSP la problématique femmes-hommes et l'équité aux stades de la conception, de l'exécution, du suivi et de l'évaluation des activités d'alimentation scolaire ainsi que de santé et de nutrition en milieu scolaire, en assurant la cohérence avec la politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes et la feuille de route pour l'inclusion du handicap.	Division des programmes en milieu scolaire, Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes, Division des programmes – action humanitaire et développement, avec l'appui des bureaux régionaux et des bureaux de pays selon le cas	Avril 2022
5.2 Créer un mécanisme pour financer le démarrage dans les bureaux de pays d'activités pluriannuelles innovantes dans les domaines de la transformation des relations entre les femmes et les hommes, de l'équité et de l'inclusion du handicap.	Division des programmes en milieu scolaire et Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes	À partir de janvier 2022

5.3 Veiller à ce que la transformation des relations entre les femmes et les hommes, l'équité et l'inclusion du handicap aient leur place dans le dispositif révisé de suivi de l'alimentation scolaire et passer en revue tous les ans les enseignements tirés du suivi et des évaluations en la matière (voir la recommandation 8).	Division des programmes en milieu scolaire, avec l'appui de la Division de la planification et de la performance institutionnelles, de la Division de la recherche, de l'analyse et du suivi, du Bureau de l'évaluation, des bureaux de pays et des bureaux régionaux	Novembre 2021, mises à jour annuelles
---	---	---------------------------------------

Partenariats et mobilisation des ressources

Recommandation 6: Élaborer un plan de mobilisation des ressources en complément de l'action de mobilisation de fonds menée au niveau institutionnel (au niveau mondial et dans le cadre des PSP). Ce plan devrait permettre de mobiliser des financements pluriannuels prévisibles pour les activités que le PAM mène en amont en matière d'alimentation scolaire ainsi que pour l'exécution directe de programmes d'alimentation scolaire, et devrait encourager la mobilisation de ressources auprès des gouvernements des pays et d'autres sources, notamment des institutions financières internationales, pour appuyer les programmes d'alimentation scolaire mis en œuvre par les pays.		
Priorité: Élevée	Responsabilité générale: Division des programmes en milieu scolaire et Département des partenariats et de l'action de sensibilisation	
Recommandations secondaires	Entités responsables	Calendrier
6.1 Élaborer un plan de mobilisation de ressources pluriannuelles pour la stratégie d'alimentation scolaire, qui devra: <ul style="list-style-type: none"> • tenir compte des divers contextes de l'alimentation scolaire; et • prévoir un scénario de financement indiquant la rentabilité des divers investissements dans l'alimentation scolaire (y compris les activités menées en amont). Ce scénario devrait être présenté aux membres du Conseil d'administration et régulièrement mis à jour. 	Division des programmes en milieu scolaire et Département des partenariats et de l'action de sensibilisation, en concertation avec d'autres divisions du Siège et les bureaux régionaux	Décembre 2021
6.2 Aider les bureaux de pays concernés à mobiliser des ressources pour les programmes pris en charge par les pouvoirs publics des pays.	Bureaux régionaux, avec la Division des programmes en milieu scolaire et Département des partenariats et de l'action de sensibilisation	À partir de janvier 2022

Ressources humaines capables de prendre en charge les activités du PAM dans les divers contextes

Recommandation 7: Étoffer les capacités en matière de ressources humaines chargées de l'alimentation scolaire, notamment dans les pays, à la hauteur des ambitions de la stratégie en matière d'alimentation scolaire et de la future politique en matière de personnel, afin que le PAM puisse assumer les rôles prévus dans les divers contextes et aux divers stades de la transition.		
Priorité: Élevée	Responsabilité générale: Division des ressources humaines	
Recommandations secondaires	Entités responsables	Calendrier
7.1 Effectuer un travail de planification des effectifs à partir d'une analyse approfondie des compétences et des capacités nécessaires dans les pays pour intervenir à la hauteur des ambitions de la stratégie en matière d'alimentation scolaire et en comparant les résultats obtenus aux profils du personnel du PAM. Mettre au point un plan de renforcement des capacités pour répondre aux besoins d'exécution et de facilitation constatés.	Division des ressources humaines, avec l'appui de la Division des programmes en milieu scolaire, de l'Unité chargée du renforcement des capacités des pays. Bureaux régionaux et du Centre d'excellence pour la lutte contre la faim au Brésil	Novembre 2022
7.2 Collaborer avec les bureaux de pays pour passer en revue leur organigramme afin de leur donner les moyens de participer au niveau voulu à des débats techniques et politiques de haut niveau et pour améliorer la coordination entre les équipes intersectorielles afin d'appuyer les priorités de l'alimentation scolaire.	Bureaux régionaux, avec l'appui de la Division des ressources humaines et de la Division des programmes en milieu scolaire	En continu; achever les expérimentations d'ici à juillet 2022
7.3 Établir un registre d'experts techniques et de spécialistes des activités de sensibilisation et de la gestion de l'administration et des finances publiques auquel il pourra être fait appel si besoin.	Division des programmes en milieu scolaire, Centre d'excellence pour la lutte contre la faim au Brésil, Unité chargée du renforcement des capacités des pays	Novembre 2022

Suivi, évaluation et apprentissage

Recommandation 8: Renforcer le suivi, l'évaluation et l'apprentissage dans le domaine de l'alimentation scolaire d'une manière équilibrée qui permette: de rendre compte de l'action, de prendre des décisions stratégiques, de tirer des enseignements et de sensibiliser au niveau mondial; de ne pas faire obstacle aux progrès de la décentralisation du PAM; et de s'assurer que ce qui est demandé aux systèmes de suivi des bureaux de pays est réaliste.		
Priorité: Élevée	Responsabilité générale: Division de la planification et de la performance institutionnelles	
Recommandations secondaires	Entités responsables	Calendrier
8.1 Renforcer l'information institutionnelle sur l'alimentation scolaire par les moyens suivants: <ul style="list-style-type: none"> • revoir les indicateurs institutionnels afin qu'ils permettent de mieux rendre compte des activités d'alimentation scolaire sans accroître la charge de travail des bureaux de pays; • élaborer des solutions plus adaptées pour identifier les activités d'alimentation scolaire parmi les activités du PAM, afin de poursuivre le travail visant à relier les ressources aux résultats; et • améliorer les rapports du PAM sur l'efficacité et l'efficience des opérations (afin de pouvoir répondre à des questions élémentaires telles que le nombre d'enfants nourris par le PAM, le nombre de jours par an et le coût par repas). 	Division de la planification et de la performance institutionnelles et Division des programmes en milieu scolaire, avec l'appui de l'Unité chargée du renforcement des capacités des pays	Novembre 2021, de façon à contribuer à la reconfiguration du Cadre de résultats institutionnels pour le Plan stratégique du PAM pour 2022-2026

<p>8.2 Renforcer les plans de suivi et d'évaluation des activités d'alimentation scolaire à l'échelle des pays, en accordant une attention particulière à l'amélioration du suivi des processus et à l'utilisation et à l'accompagnement des systèmes de suivi nationaux, et en recourant à des évaluations décentralisées soigneusement sélectionnées pour démontrer l'efficacité (ou l'inefficacité) des interventions d'alimentation scolaire et de santé et de nutrition en milieu scolaire.</p>	<p>Bureaux régionaux avec l'appui de la Division des programmes en milieu scolaire et avec les bureaux de pays durant les processus relatifs au PSP</p>	<p>En cours, figure dans les documents de PSP publiés depuis juillet 2021</p>
<p>8.3 Poursuivre le programme de haut niveau de recherche et d'évaluation prévu dans la stratégie pour 2020-2030; prévoir des activités conjointes sur les paramètres de mesure du renforcement des capacités et de l'influence exercée, par exemple les indicateurs améliorés SABER sur la santé et la nutrition en milieu scolaire.</p>	<p>Division des programmes en milieu scolaire, avec l'appui du Bureau de l'évaluation</p>	<p>En cours, de façon à contribuer à la révision de la stratégie et de la politique d'ici à novembre 2022</p>

Avertissement

54. Les appellations employées, les cartes et la présentation des données qui figurent dans ce document n'impliquent de la part du Programme alimentaire mondial des Nations Unies aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

Liste des sigles utilisés dans le présent document

ODD	objectif de développement durable
PSP	plan stratégique de pays
SABER	approche systémique pour de meilleurs résultats dans le domaine de l'éducation