



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

Conseil d'administration

Session annuelle

Rome, 26-30 juin 2023

Distribution: générale

Point 7 de l'ordre du jour

Date: 12 mai 2023

WFP/EB.A/2023/7-E/3

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 la Zambie (2019-2023)

Résumé

En 2022, une évaluation du plan stratégique de pays établi pour la Zambie (2019-2023) a été menée dans le double objectif de rendre compte de l'action menée et de favoriser l'apprentissage; elle guidera l'élaboration du prochain plan stratégique de pays.

Le plan stratégique de pays devait permettre au PAM d'opérer un changement d'orientation stratégique, à savoir passer d'une assistance directe au renforcement des capacités du pays, tout en continuant d'intervenir à la demande du Gouvernement zambien en cas de situation d'urgence. Ce plan a été approuvé en juin 2019, assorti d'un budget de 76,2 millions de dollars É.-U., pour venir en aide à 175 000 bénéficiaires directs. L'objectif était d'aider le Gouvernement zambien à être davantage à même de faire face à des niveaux élevés d'insécurité alimentaire et de malnutrition, en élaborant des politiques, en mettant au point des systèmes, et en dispensant des formations à l'intention des fonctionnaires de l'État et des membres des communautés vulnérables. En raison de la sécheresse et de la pandémie de maladie à coronavirus 2019, le plan stratégique de pays a dû être révisé pour en porter le budget à 142 millions de dollars, tandis que le nombre de bénéficiaires devait dépasser 2 millions en septembre 2020.

Le PAM a généralement atteint ses cibles en matière d'interventions face aux crises, mais les déficits de financement, le démarrage laborieux des activités, les retards et les annulations dus à la maladie à coronavirus 2019 n'ont pas permis la mise en œuvre de l'ensemble des activités prévues pendant la période considérée. Jusqu'en juillet 2022, la Zambie était classée parmi les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure et, du fait des besoins qui se faisaient concurrence à l'échelle mondiale, la conjoncture financière était difficile, au point que le plan stratégique de pays n'a été financé qu'à hauteur de 41 pour cent. La durée du plan a été raccourcie

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

Coordonnatrices responsables:

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

Mme P. Hougesen
Responsable de l'évaluation
courriel: pernille.hougesen@wfp.org

d'un an par souci d'harmonisation avec le nouveau Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, établi pour 2023-2027.

Bien que les interventions d'urgence aient fait pencher la balance du plan stratégique de pays vers les activités visant à sauver des vies, le PAM a continué de progresser sur la voie de la réalisation du programme d'action visant à changer la vie. Les résultats tangibles englobent l'appui à l'élaboration de politiques et à la mise au point de systèmes relatifs à la nutrition, à la protection sociale, à la problématique femmes-hommes et au renforcement de la résilience des petits exploitants, en particulier les femmes, grâce à un accès accru aux marchés et à une formation à l'agriculture intelligente face au climat. L'abandon progressif des transferts en nature et l'amplification de l'assistance apportée sous forme d'espèces, auxquels est venu s'ajouter le renforcement des capacités institutionnelles entamé en 2021, ont jeté les bases de la collaboration à entreprendre avec le Gouvernement zambien en vue d'accroître le recours aux espèces dans le cadre de la protection sociale.

À l'issue de l'évaluation, six recommandations principales ont été formulées: i) tenir compte des enseignements tirés de la mise en œuvre du plan stratégique de pays en cours au moment d'élaborer le suivant; ii) élargir le portefeuille d'activités liées à la nutrition; iii) renforcer le travail du PAM dans le domaine de la protection sociale; iv) accorder une attention particulière aux questions transversales, notamment à la problématique femmes-hommes, à la responsabilité à l'égard des populations touchées et à la durabilité environnementale; v) repenser la stratégie en matière de financement et la façon d'aborder les interventions d'urgence en faveur des réfugiés; vi) améliorer la démarche adoptée vis-à-vis de la résilience et des moyens d'existence des petits exploitants agricoles.

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour la Zambie (2019-2023)" (WFP/EB.A/2023/7-E/3) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.A/2023/7-E/3/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. Le Bureau de l'évaluation a fait réaliser l'évaluation du plan stratégique de pays (PSP) établi pour la Zambie dans le double objectif de rendre compte de l'action menée et de favoriser l'apprentissage, de façon à éclairer l'élaboration du PSP suivant. L'équipe d'évaluation a eu recours à une méthode mixte fondée sur une approche théorique, s'appuyant sur l'étude de données primaires et secondaires, et a conduit une mission sur le terrain de trois semaines en juillet 2022. Les données issues du suivi et de l'évaluation des effets directs disponibles pour 2022 étaient limitées en raison du calendrier de l'évaluation et des indicateurs d'effet direct relatifs au renforcement des capacités du pays utilisés pour mesurer les résultats au niveau des produits. Le recueil de données primaires qualitatives a contribué à pallier cette carence.
2. Les utilisateurs de l'évaluation englobent le Bureau du PAM en Zambie, le Bureau régional pour l'Afrique australe et les divisions du Siège, ainsi que le Gouvernement zambien, les donateurs et d'autres parties prenantes nationales et internationales à l'œuvre dans le pays.

Contexte

3. La Zambie est un grand pays enclavé dont la population, estimée à 19,5 millions d'habitants, compte parmi les plus jeunes au monde¹. Son économie a régulièrement progressé à partir des années 1990 et, en 2011, la Zambie avait accédé au statut de pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, mais une crise économique de plus en plus grave a entraîné sa rétrogradation dans la catégorie des pays à faible revenu en 2022. La pauvreté demeure importante, plus de la moitié de la population vivant en dessous du seuil national de pauvreté en 2015².
4. La Zambie est confrontée à grande échelle à la dénutrition, aux carences en micronutriments et à l'aggravation de la surnutrition, associées au creusement des inégalités. La dernière enquête démographique et de santé (2018) a montré que 35 pour cent des enfants de moins de 5 ans présentaient un retard de croissance, 12 pour cent souffraient d'insuffisance pondérale (tableau 1) et 58 pour cent étaient anémiés³.

¹ Banque mondiale. 2022. [Population âgée de 0 à 14 ans \(% de la population totale\)](#).

² Gouvernement zambien, Bureau central de statistique. 2016. [Zambia 2015 Living Conditions Monitoring Survey Key Findings](#).

³ Agence de statistique de la Zambie *et al.* 2019. [Zambia Demographic and Health Survey 2018](#).

TABLEAU 1: INDICATEURS SOCIOÉCONOMIQUES			
	Indicateur	Valeur	Année
	Population totale (en millions) (1)	19,6	2022
	Inégalité de revenus: coefficient de Gini (2)	57,1	2015
	Taux de pauvreté par nombre de personnes vivant sous le seuil de pauvreté national (pourcentage de la population) (7)	54,4	2015
	Prévalence de l'insécurité alimentaire modérée ou grave (en pourcentage de la population totale) (4)	51,4	2018-2020
	Rapport poids/âge (insuffisance pondérale - modérée ou sévère) (pourcentage d'enfants de moins de 5 ans) (5)	11,8	2018
	Rapport poids/âge (émaciation - modérée ou sévère) (pourcentage d'enfants âgés de 0 à 5 ans) (5)	4,2	2018
	Rapport taille/âge (retard de croissance - modéré ou sévère) (pourcentage d'enfants âgés de 0 à 5 ans) (5)	34,6	2018
	Nombre de réfugiés (6)	74 716	2022
	Indice d'inégalité de genre (classement) (3)	137	2019

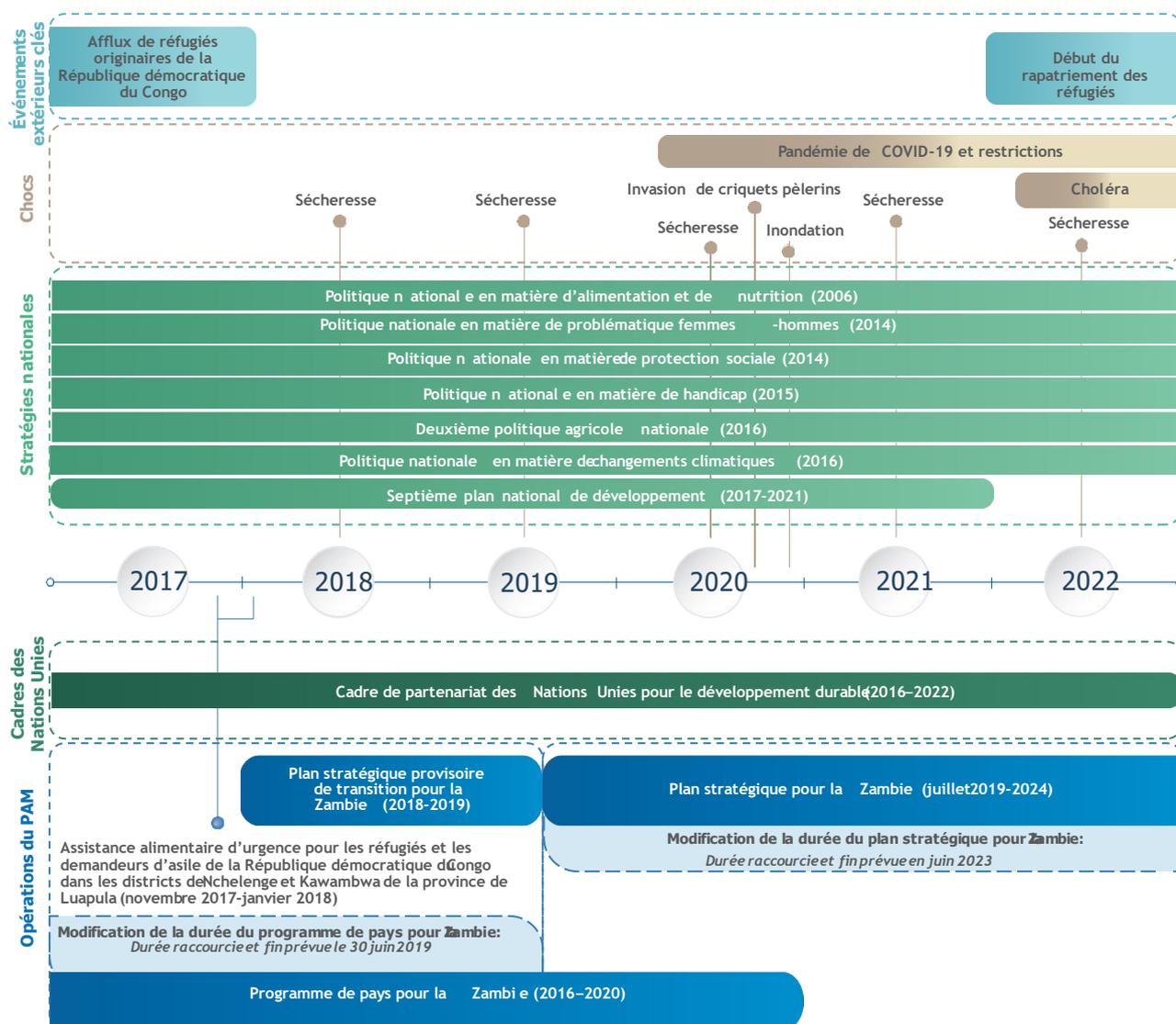
Sources: (1) Agence de statistique de la Zambie, *2022 Census of Population and Housing*; (2) Données ouvertes de la Banque mondiale; (3) Programme des Nations Unies pour le développement, rapports sur le développement humain pour 2016 et 2018; (4) Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. 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*; (5) Agence de statistique de la Zambie et al. 2019. *Zambia Demographic and Health Survey 2018*; (6) Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés. 2022. Portail de données opérationnelles; (7) Gouvernement zambien, Bureau central de statistique. 2016. *Zambia 2015 Living Conditions Monitoring Survey Key Findings*.

- Le secteur agricole sous-développé et les bouleversements liés aux changements climatiques comptent parmi les principaux facteurs de l'insécurité alimentaire en Zambie. La majeure partie de l'offre intérieure de produits alimentaires repose sur l'agriculture pluviale de subsistance, fait auquel s'ajoutent des pratiques d'utilisation des terres non viables qui accroissent la vulnérabilité face aux chocs d'origine climatique. Lorsque la mise en œuvre du PSP a débuté, les agriculteurs zambiens se relevaient des sécheresses et des crues éclair survenues en 2018 et 2019. Cette reprise a été interrompue par la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19), qui a fait grimper les prix des produits alimentaires au-dessus de la moyenne et particulièrement touché les citoyens.
- La Zambie héberge 100 000 réfugiés et demandeurs d'asile, principalement originaires de la République démocratique du Congo⁴. Le PAM porte assistance aux réfugiés dans la zone d'installation de Mantapala, au nord du pays, qui accueille 20 000 personnes. Cette zone d'installation est administrée par la Commission zambienne pour les réfugiés, et le Gouvernement attribue une parcelle de terre à chaque ménage de réfugiés qui y vit⁵.

⁴ Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés. 2022. *Zambia operational update July 2022*.

⁵ Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et PAM. 2020. Page Web sur [l'évaluation conjointe des besoins réalisée en 2020 dans la zone d'installation de Mantapala, en Zambie, par le PAM et le HCR](#) (en anglais).

Figure 1: Aperçu des événements importants, des grandes orientations et des opérations du PAM en Zambie

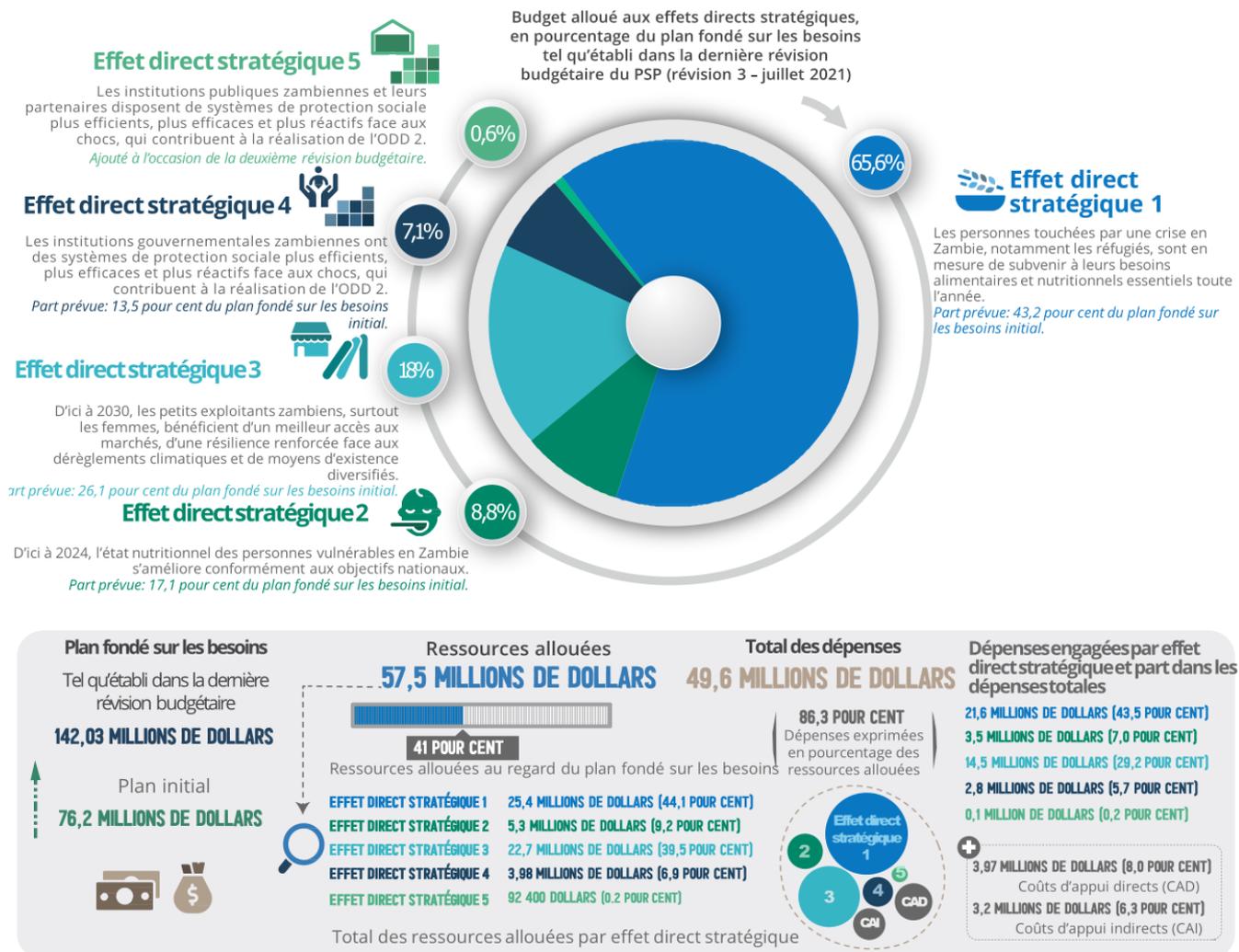


Plan stratégique de pays du PAM

- Le PSP pour la Zambie (2019-2024)⁶ a été élaboré en fonction des priorités mises en avant par l'examen stratégique Faim zéro réalisé en 2018 à la demande du Gouvernement zambien, selon lequel la faim et la malnutrition étaient des problèmes multidimensionnels nécessitant une approche intégrée, multisectorielle et ouverte à la collaboration. Le PSP a en outre été conçu pour contribuer à la concrétisation des priorités du Gouvernement énoncées dans le septième plan national de développement, qui couvre la période 2017-2021, et le cadre conjoint de partenariat des Nations Unies pour le développement durable établi pour la Zambie pour 2016-2022. Le PSP reposait sur le PSP provisoire de transition en vigueur précédemment et visait à faciliter le passage d'une assistance alimentaire directe à un rôle de catalyseur. La figure 2 décrit les effets directs stratégiques du PSP, les ressources disponibles et les dépenses effectuées au cours de la période considérée.

⁶ La durée du plan a été raccourcie dans une révision en 2022.

Figure 2: Plan fondé sur les besoins, ressources allouées et dépenses engagées pour la période 2019-2022*

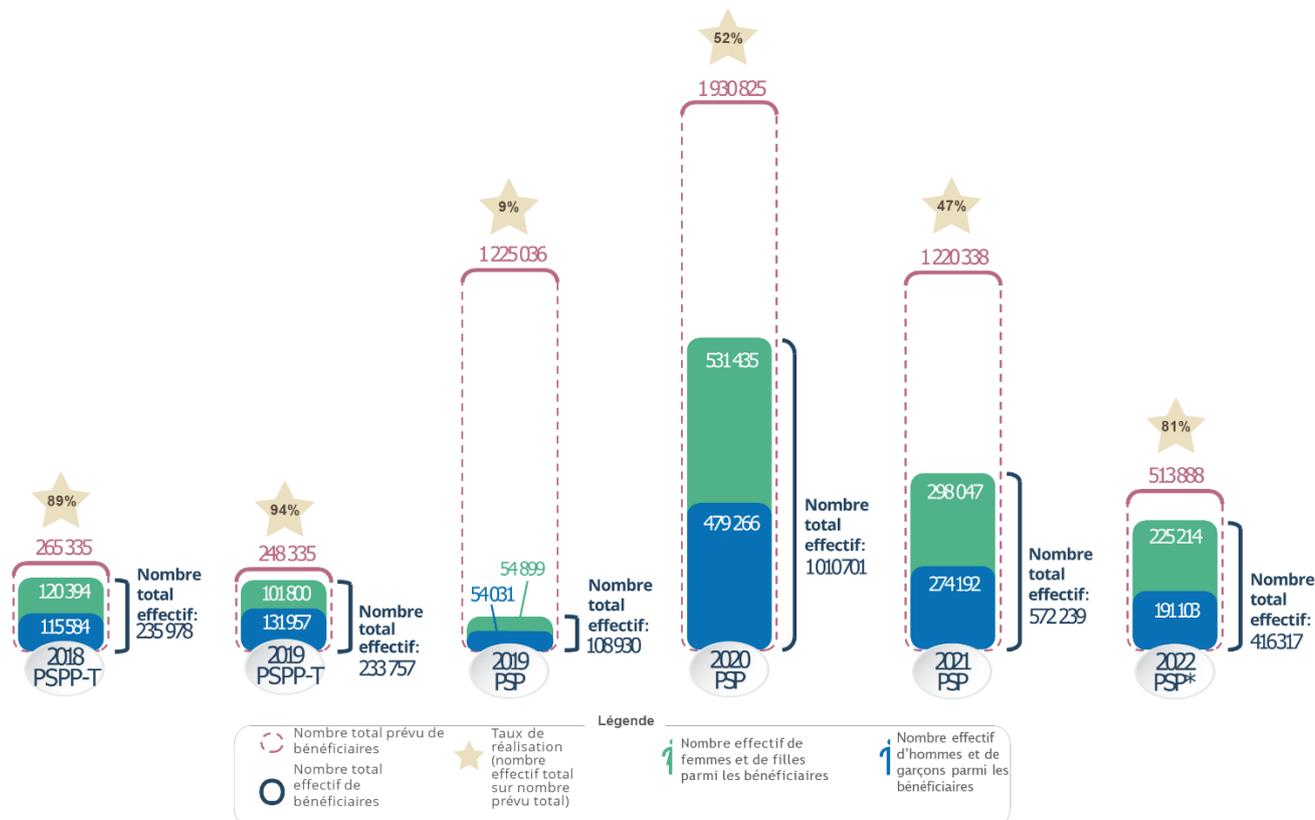


Source: rapports annuels pour la Zambie pour la période 2019-2021; montant des dépenses à la fin du premier semestre 2022 communiqué par le bureau de pays.

* Les dépenses correspondant aux coûts d'appui indirects pour 2022 n'étaient pas disponibles au moment de la rédaction du présent document.

- Initialement prévu pour venir en aide à 175 000 bénéficiaires au titre de quatre effets directs stratégiques au moyen d'un budget total de 76,2 millions de dollars, le PSP a fait l'objet de plusieurs révisions pour faire face à la sécheresse en 2019 et à la pandémie de COVID-19 en 2020. En septembre 2020, les besoins estimés étaient de 142 millions de dollars et le nombre de bénéficiaires prévus était passé à plus de 2 millions de personnes. Un cinquième effet direct stratégique relatif à la prestation de services au Gouvernement, aux partenaires de développement et à d'autres entités des Nations Unies a été ajouté lors de la deuxième révision en septembre 2020 (figure 2). Les besoins ayant diminué vers la fin de l'année 2021, les chiffres ont été revus à la baisse (voir figure 3).

Figure 3: Nombre de bénéficiaires prévu et effectif pour le plan stratégique de pays provisoire de transition pour la Zambie (2018-2019) et le plan stratégique de pays (2019-2023)*



Abréviation: PSPP-T = plan stratégique de pays provisoire de transition.

Source: rapports annuels pour la Zambie pour la période 2018-2021; outil des bureaux de pays du PAM pour une gestion efficace, rapport CM-R001b à compter du 24 février 2023.

* Les chiffres relatifs à 2022 sont provisoires.

Constatations issues de l'évaluation

Dans quelle mesure le positionnement stratégique, le rôle et les contributions spécifiques du PAM sont-ils adaptés aux priorités nationales, aux besoins de la population et aux atouts du PAM?

Pertinence au regard des besoins et concordance avec les priorités nationales et les objectifs de développement durable

- Le PSP a été conçu en consultation avec les partenaires du Gouvernement et des Nations Unies. Il a été élaboré compte tenu de l'examen stratégique Faim zéro, du septième plan national de développement et de la Vision 2030 établie pour la Zambie, ainsi que de diverses politiques sectorielles⁷. Il était conforme à la priorité accordée par le Gouvernement à la réduction de la vulnérabilité à la faveur d'une approche intégrée du développement, et visait à contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) 2 et 17, tout en apportant un appui en matière de renforcement des capacités et une assistance d'urgence aux personnes touchées par une crise, y compris les réfugiés originaires de la République démocratique du Congo. Le PSP a été conçu à la lumière d'analyses pertinentes de l'insécurité alimentaire et nutritionnelle, et comportait une stratégie de ciblage mise au point en consultation avec le Gouvernement. Toutefois,

⁷ Les politiques sectorielles comprennent la deuxième politique agricole nationale et son cadre de mise en œuvre, la politique nationale de protection sociale de 2014 et le plan stratégique national pour l'alimentation et la nutrition pour 2017-2021.

une certaine incohérence caractérise l'implantation géographique du PAM pour ce qui est de porter assistance aux populations des zones les moins desservies, car le PAM a principalement mené ses activités axées sur la résilience dans des zones en phases dites "minimale" ou "de stress" selon le Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire (IPC).

10. Les partenaires gouvernementaux ont indiqué que de larges consultations avaient été menées pendant la phase de conception du PSP, mais certains n'y ont été associés que tardivement, et les partenaires ont souligné la nécessité d'entretenir une collaboration plus étroite avec le Gouvernement zambien pour favoriser au maximum l'harmonisation avec les systèmes gouvernementaux.

Partenariats fondés sur l'avantage relatif du PAM

11. Le PSP concordait avec le cadre de partenariat des Nations Unies pour le développement durable établi pour la Zambie pour 2016-2021, et sa mise en œuvre a été assurée en concertation avec les comités de coordination interinstitutions et leurs groupes de travail. Le PAM a raccourci d'une année la durée du PSP, qui s'achèvera en 2023, pour que le PSP suivant concorde avec le Plan-cadre de coopération pour le développement durable établi pour 2023-2027, à l'appui du huitième plan national de développement.
12. Le PSP a été conçu de manière à optimiser les synergies et les complémentarités avec les autres entités des Nations Unies compte tenu des avantages relatifs du PAM, plus particulièrement avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) pour les interventions relatives aux réfugiés, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et l'Organisation internationale du Travail pour les interventions d'urgence face à la COVID-19 dans les zones urbaines, et le Fonds international de développement agricole (FIDA) et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) pour le renforcement de la résilience parmi les petits exploitants agricoles; toutefois, l'évaluation n'a relevé que peu d'éléments attestant de la coordination avec les acteurs intervenant traditionnellement dans le domaine de la protection sociale, tels que l'UNICEF et la Banque mondiale. Le PAM a également collaboré avec le secteur privé zambien pour renforcer les systèmes alimentaires, mais l'absence d'une stratégie de coopération cohérente a restreint les résultats potentiels. Le PAM considère que la protection sociale, la résilience et la nutrition constituent ses avantages relatifs⁸, mais certains acteurs extérieurs continuent de le percevoir principalement comme un intervenant en situation d'urgence⁹.

Position stratégique et adaptabilité à l'évolution des besoins

13. Le positionnement stratégique du PAM est demeuré pertinent tout au long de la mise en œuvre du PSP, car l'appui fourni a été adapté avec souplesse à l'évolution des besoins et aux nouveaux bouleversements, comme la COVID-19 et les épisodes de sécheresse. Son statut en Zambie de partenaire privilégié en matière de sécurité alimentaire et d'interventions d'urgence reste solide, en particulier du fait de sa faculté d'adaptation, comme l'illustre le passage de 175 000 bénéficiaires à un million en 2020 et à plus d'un demi-million en 2021 et en 2022 (voir la figure 3). Pendant le deuxième semestre de 2021, les besoins estimés ont été revus à la baisse compte tenu de l'amélioration de la situation. Le PAM a également appuyé les interventions nationales face aux crises, en contribuant notamment à la planification des interventions d'urgence et en aidant le Gouvernement à élaborer un plan d'action pour le redressement pour 2019-2020¹⁰.

⁸ PAM. 2021. *Zambia annual country report 2020*.

⁹ Entretiens avec des informateurs clés.

¹⁰ PAM. 2020. *Zambia annual country report 2019*; Organisation des Nations Unies. 2020. *Zambia launches economic recovery programme* (en anglais uniquement); Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires. 2019. *2019-2020 Humanitarian Appeal: Zambia*.

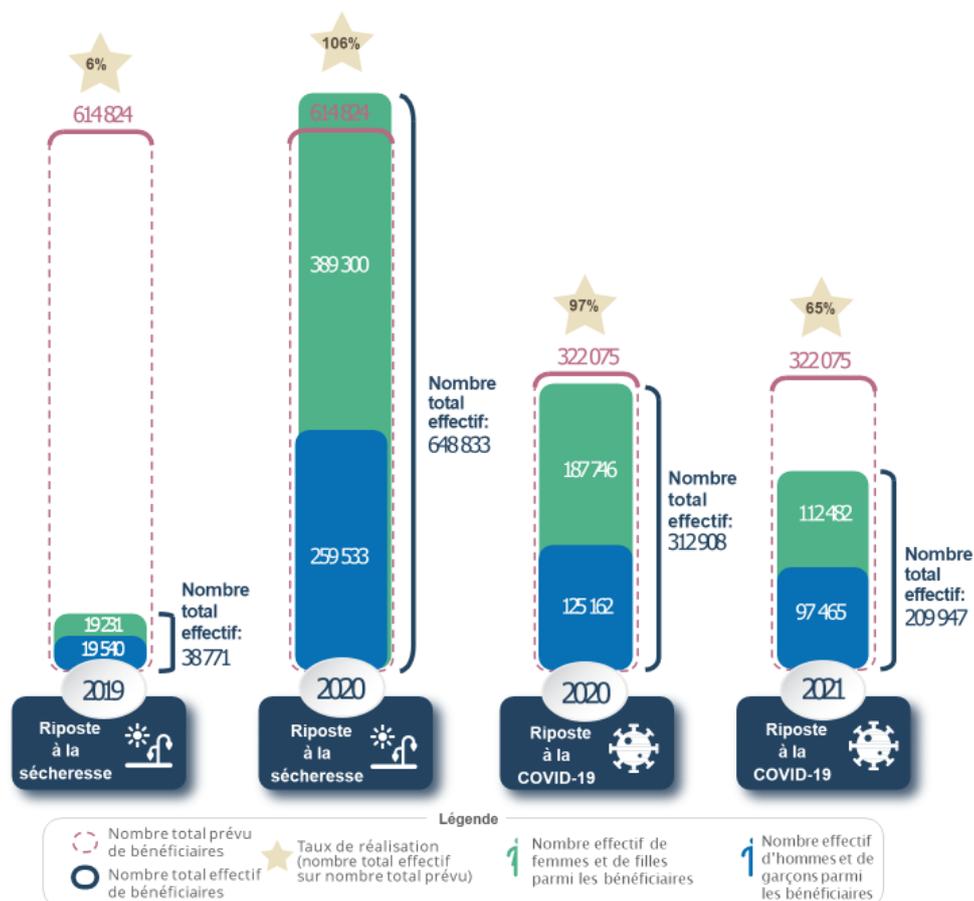
Quelles sont la portée et la qualité de la contribution du PAM aux effets directs stratégiques définis dans le plan stratégique pour la Zambie?

Effet direct stratégique 1: Les personnes touchées par une crise en Zambie, notamment les réfugiés, sont en mesure de subvenir à leurs besoins alimentaires et nutritionnels essentiels toute l'année

14. D'une manière générale, le PAM a peu contribué à la réalisation de l'effet direct stratégique 1 en 2019, mais la situation s'est améliorée à compter de 2020, puisque le nombre de bénéficiaires prévu dans le cadre de la riposte à la sécheresse et à la COVID-19 a alors été atteint. Comme le montre la figure 4, l'intervention menée face à la COVID-19 a permis de porter assistance à 322 000 personnes (soit 97 pour cent de l'objectif visé) dans six districts urbains entre juillet 2020 et avril 2021, et de répondre à la moitié de leurs besoins alimentaires au moyen de transferts de type monétaire, conformément à ce qui avait été prévu. Les bénéficiaires interrogés ont confirmé que l'argent reçu leur permettait de satisfaire leurs besoins alimentaires journaliers, d'acheter des fournitures scolaires pour leurs enfants et de maintenir une petite entreprise à flot¹¹.
15. Bien qu'elle ait permis de porter assistance à 650 000 personnes (106 pour cent de l'objectif visé pour 2020), la riposte à la sécheresse qui devait être menée sous la houlette du Gouvernement en 2019 a dû être reportée à mars 2020, en partie en raison de l'arrivée tardive des légumineuses achetées par le PAM, si bien que les résultats escomptés en matière de nutrition n'ont pas été atteints pendant la saison sèche. La réduction (de moitié) des rations de maïs fournies par le Gouvernement a elle aussi eu des répercussions sur les résultats obtenus.

¹¹ Discussion de groupe avec des bénéficiaires; le chiffre d'affaires avait baissé, comme indiqué dans la deuxième révision du plan stratégique pour la Zambie (2019-2024).

Figure 4: Nombre de bénéficiaires prévu et effectif (2019-2021), par intervention face aux crises



Source: données de suivi concernant l'effet direct stratégique 1 communiquées par le bureau de pays.

16. De la même façon, le PAM a pu venir en aide à tous les réfugiés vivant dans la zone d'installation de Mantapala, mais les déficits de financement ont entraîné une diminution des rations, ce qui a limité la contribution du PAM à la concrétisation des effets directs escomptés. Par exemple, entre mai et décembre 2022, les rations ont été réduites et portées à 63 pour cent de la valeur totale des transferts, entraînant un recours accru à des stratégies de survie préjudiciables, comme la vente d'actifs productifs et de rations de vivres ainsi que la réduction de la consommation alimentaire¹². Les déficits de financement ont également limité l'action menée en faveur du renforcement de la résilience des réfugiés.

Effet direct stratégique 2: D'ici à 2024, l'état nutritionnel des personnes vulnérables en Zambie s'améliore conformément aux objectifs nationaux

17. Le PAM a contribué à la mise en place d'un environnement plus favorable à l'amélioration de la situation nutritionnelle en Zambie, en renforçant la capacité du Gouvernement à prendre en compte les considérations d'ordre nutritionnel dans ses programmes. Toutefois, le rythme et l'ampleur de l'action menée ont été inférieurs à ce qui était prévu, principalement en raison du retard pris dans la mise en œuvre du fait de la COVID-19. Le PAM a aidé la Commission nationale de l'alimentation et de la nutrition à mettre au point une analyse du déficit vivrier et nutritionnel pour éclairer l'élaboration de la politique à venir en matière de nutrition. Il a aussi aidé trois districts à planifier des activités nutritionnelles et 12 comités de coordination de la nutrition dans les districts à mettre en œuvre le programme relatif aux 1 000 premiers jours les plus décisifs.

¹² PAM. 2022. *Zambia country brief May 2022*.

18. Le PAM a contribué à améliorer les pratiques nutritionnelles dans les communautés vulnérables par la voie de campagnes de communication visant à faire évoluer la société et les comportements. Ces campagnes, qui ont touché 60 000 à 120 000 personnes par an et donné de meilleurs résultats en 2020 qu'en 2019, ont permis de mieux sensibiliser les communautés et d'améliorer leurs pratiques nutritionnelles. Selon le suivi des effets directs qu'effectue le PAM, la proportion d'enfants âgés de 6 à 23 mois recevant un apport alimentaire minimal acceptable a considérablement augmenté pendant la période considérée¹³.

Effet direct stratégique 3: D'ici à 2030, les petits exploitants zambiens, surtout les femmes, bénéficient d'un meilleur accès aux marchés, d'une résilience renforcée face aux dérèglements climatiques et de moyens d'existence diversifiés

19. Le PAM a contribué à améliorer l'accès aux marchés des petits exploitants, en particulier les femmes, principalement au moyen de formations sur les pratiques agricoles améliorées. L'adoption de nouvelles pratiques de récolte a permis d'accroître les revenus des petits exploitants dans les zones bénéficiant d'une assistance, mais tout le mérite n'en revient pas qu'au PAM. En dépit d'un ralentissement important des activités en 2019 et en 2020, le PAM a pu aider entre 50 000 à 250 000 personnes par an. Les données de suivi concernant les effets directs pour 2021 font apparaître une augmentation constante du nombre de petits exploitants ciblés vendant leurs produits par l'intermédiaire de regroupements d'exploitants agricoles bénéficiant de l'appui du PAM, même si ce résultat n'a pas pu être vérifié par un organisme indépendant¹⁴.
20. Le PAM a contribué à la diversification des moyens d'existence en mettant en place des groupes d'épargne et en en formant les membres, ce qui a permis aux petites exploitantes agricoles d'investir dans des entreprises agricoles et autres, de diversifier leurs revenus et par là-même de renforcer leur résilience. Les groupes d'épargne créés dans des lieux reculés ou pauvres en ressources continuent de se heurter à des difficultés liées aux liquidités et les espèces ne peuvent pas toujours être distribuées.
21. La mise en place de services d'assurance météorologique et climatique est prometteuse pour l'amélioration de la résilience face au climat. À cet égard, le PAM a collaboré avec le Programme des Nations Unies pour le développement, le FIDA, la FAO et le secteur privé pour intégrer une assurance indicielle dans le programme d'appui aux intrants agricoles mis en œuvre par la Zambie, aidant plus de 7 800 petits exploitants à profiter de cette assurance. Toutefois, les avantages apportés par de tels dispositifs restent méconnus, en particulier dans les zones reculées.

Effet direct stratégique 4: Les institutions gouvernementales zambiennes ont des systèmes de protection sociale plus efficaces, plus efficaces et plus réactifs face aux chocs, qui contribuent à la réalisation de l'ODD 2

22. Il est ressorti de l'évaluation qu'au titre de l'effet direct stratégique 4, le PAM avait amélioré la capacité du Gouvernement en matière de protection sociale, y compris s'agissant de l'élaboration des politiques, de l'évaluation de la vulnérabilité et des programmes à dimension nutritionnelle, et contribué à bâtir l'architecture informatique nécessaire aux transferts monétaires à vocation sociale. Par exemple, le PAM avait appuyé l'élaboration de la stratégie nationale relative à l'alimentation scolaire utilisant la production locale et le transfert de la responsabilité du programme de repas scolaires utilisant la production locale. La couverture du programme a été étendue, passant de 38 à 70 districts pendant la période d'exécution du PSP, et quelque 2 millions d'enfants ont ainsi bénéficié d'une alimentation plus nutritive. Le PAM a également appuyé l'élaboration de la stratégie nationale en matière

¹³ PAM. 2022. *Zambia annual country report 2021*.

¹⁴ *Ibid.*

d'achats ainsi que le déploiement et la mise en service du système de suivi des produits alimentaires; il a en outre contribué à l'établissement de directives relatives à la protection sociale à dimension nutritionnelle qui pourront être appliquées dans le cadre de la nouvelle politique nationale de protection sociale¹⁵; toutefois, l'absence de stratégie cohérente et de coordination avec les acteurs traditionnellement à l'œuvre dans la sphère de la protection sociale, comme l'UNICEF et la Banque mondiale, a probablement limité l'impact qu'aurait pu avoir le PAM dans ce domaine.

23. Le PAM a contribué à étayer les capacités d'intervention des pouvoirs publics, en dématérialisant le mécanisme de transferts monétaires à vocation sociale, améliorant ainsi l'efficacité, la gouvernance et le respect de l'obligation de rendre compte, et ouvrant la voie à une transposition à plus grande échelle, bien qu'il n'existe encore aucun registre social unifié. L'appui apporté aux systèmes d'alerte rapide et à la préparation aux catastrophes a permis de renforcer la capacité des administrations locales à utiliser des informations d'ordre météorologique, mais l'équipe d'évaluation a estimé qu'il était trop tôt pour évaluer la mesure dans laquelle il avait contribué à la réactivité face aux chocs.

Effet direct stratégique 5: Les institutions publiques zambiennes et leurs partenaires disposent de systèmes de protection sociale plus efficaces, plus efficaces et plus réactifs face aux chocs, qui contribuent à la réalisation de l'ODD 2

24. Le PAM a instauré l'effet direct stratégique 5 pour fournir des services logistiques à la demande au Gouvernement, à d'autres entités des Nations Unies et à l'ensemble de la communauté humanitaire. Ces services englobent la mise à disposition de plateformes de distribution communes, la manutention des produits, la gestion des entrepôts et l'offre d'un appui en matière de logistique et de locaux communs. Certaines activités, comme l'accompagnement sur le "dernier kilomètre" dans le cadre de la lutte contre la sécheresse ou la livraison de fournitures médicales, ont amélioré la riposte du Gouvernement aux catastrophes; dans le même temps, les activités liées à la chaîne d'approvisionnement ont favorisé la réalisation d'autres effets directs stratégiques et, grâce au Mécanisme de gestion globale des vivres, contribué à fournir des stocks de vivres à d'autres bureaux de pays.

Contribution aux objectifs transversaux

25. **Principes humanitaires.** Le PAM a respecté les principes humanitaires consistant à préserver son indépendance opérationnelle. L'évaluation n'a pas mis en évidence de biais dans la sélection des bénéficiaires¹⁶. Quasiment tous les bénéficiaires interrogés ont indiqué qu'ils avaient pu accéder à l'assistance du PAM sans entrave, en toute sécurité et dans le respect de leur dignité.
26. **Protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles ainsi que les violences sexistes.** Selon les renseignements rassemblés, le PAM a contribué à la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles ainsi que contre les violences sexistes, en prenant des mesures d'atténuation visant à lutter contre l'exploitation et les atteintes sexistes en lien avec les distributions de vivres ou d'espèces, comme la formation du personnel et des fournisseurs de services de téléphonie mobile, et la diffusion de messages visant à faire évoluer la société et les comportements.

¹⁵ PAM. 2021. *Zambia annual country report 2020*; entretiens avec des informateurs clés appartenant au Gouvernement zambien; bureau de pays.

¹⁶ Discussions de groupe avec de petits exploitants agricoles, entretiens avec des informateurs clés appartenant aux organisations non gouvernementales présentes dans les districts, entretiens avec des informateurs clés du Gouvernement zambien au niveau des districts.

27. **Responsabilité à l'égard des populations touchées.** Le PAM a donné la priorité à la responsabilité à l'égard des populations touchées. À cet égard, il a tenu des consultations avec les parties prenantes, diffusé sans tarder les informations pertinentes et mis en place un mécanisme communautaire de remontée de l'information globalement fonctionnel et approprié, malgré des lacunes constatées dans la couverture de certains groupes de bénéficiaires (notamment les petits exploitants agricoles).
28. **Égalité des sexes et avancement des femmes.** La problématique femmes-hommes avait été prise en compte lors de la conception du PSP et intégrée dans les effets directs stratégiques; toutefois, une évaluation rapide et non détaillée des disparités entre les sexes avait été utilisée à cette fin. Le PAM a renforcé la capacité du Gouvernement à tenir compte de la problématique femmes-hommes dans les programmes, ce qui pourrait lui avoir permis de contribuer à la promotion de l'égalité des sexes et de l'avancement des femmes à l'échelle nationale. Certains résultats ont pu être constatés à cet égard pour ce qui est des petites exploitantes agricoles, mais il y a globalement encore des progrès à faire, car les interventions relatives à ces questions sont souvent ponctuelles. Au fil du temps, le PSP a cessé de mettre l'accent sur l'émancipation économique des femmes pour se concentrer sur des effets directs axés sur la transformation des relations entre les femmes et les hommes, mais il est encore un peu tôt pour que les résultats escomptés se concrétisent.
29. **Durabilité environnementale.** Le PAM a encouragé un développement écologiquement durable en formant les petits exploitants agricoles à la gestion durable des terres et en construisant des fourneaux à bon rendement énergétique à Mantapala et dans les écoles, où la mise en place de parcelles boisées a également été encouragée¹⁷; toutefois, certaines activités comme l'intervention menée en faveur des réfugiés à Mantapala suscitent des préoccupations liées à la déforestation, et l'accès à du bois de chauffage provenant de filières durables pour les interventions du PAM est insuffisant.

Approche pluridimensionnelle de la programmation

30. Même si ce n'était pas sa vocation explicite, le PSP a stimulé l'établissement de liens stratégiques entre les interventions axées sur l'action humanitaire et celles centrées sur le développement. Par son appui, le PAM a contribué à renforcer la capacité du Gouvernement à respecter ses priorités et ses engagements mondiaux dans les domaines interdépendants que sont l'action humanitaire et le développement, en lien notamment avec l'ODD 2 et l'ODD 17, et à rassembler plusieurs ministères d'exécution autour d'un but commun, contribuant ainsi à l'obtention de divers résultats sur le plan du développement au niveau des communautés. Le Gouvernement a adopté le cadre d'action global pour les réfugiés¹⁸, mais le PAM n'est pas parvenu à mener des activités axées sur le renforcement de la résilience dans la zone d'installation de réfugiés de Mantapala, principalement en raison du manque de financement.

¹⁷ PAM. 2022. *Zambia Annual Country Report 2021*.

¹⁸ Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés. 2021. *UNHCR Country Strategy Evaluation: Zambia – Final Report: December 2021*.

Durabilité financière et institutionnelle des réalisations du PAM

31. Le PAM a contribué à renforcer les systèmes du Gouvernement et la capacité de celui-ci à favoriser un changement durable, par exemple en mettant en œuvre le programme de repas scolaires utilisant la production locale et en s'efforçant de s'en servir pour offrir aux petits exploitants des débouchés durables. Offrent en outre des perspectives de durabilité: la détermination du Gouvernement à améliorer la nutrition, la prise en compte systématique par le PAM de la nutrition dans ses programmes et les activités de renforcement des capacités du pays que le PAM axe sur la nutrition. En appuyant le renforcement de la résilience, le PAM a contribué à consolider les systèmes alimentaires durables des communautés ciblées par ses soins; les cultures résistantes à la sécheresse, par exemple, vont dans ce sens, bien que le manque d'intrants agricoles en compromette la pérennité. Dans le domaine de la protection sociale, le PAM a appuyé l'élaboration de directives tenant compte de la nutrition, mais il est trop tôt pour observer une contribution durable à un changement systémique plus vaste.

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

32. Une fois le PSP approuvé, son démarrage a été lent en juillet 2019; à cette époque, l'accent était mis sur la planification de nouvelles interventions. La riposte du PAM à la COVID-19 a été prompte et, en juillet 2020, des transferts monétaires d'urgence étaient en place dans les districts ciblés par lui. En revanche, la riposte à la sécheresse et certaines activités visant à renforcer la résilience et les capacités ont pris du retard, en raison de la disponibilité tardive des fonds et des longs délais de livraison pour les achats internationaux et régionaux, ainsi que des restrictions liées à la COVID-19.

Exhaustivité et ampleur de la couverture

33. Les opérations lancées face à la COVID-19 et à la sécheresse et celles menées en faveur des réfugiés ont presque atteint le nombre total de bénéficiaires prévus, mais des difficultés liées à l'ampleur de la couverture dans le cas des opérations relatives à la sécheresse et aux réfugiés ont compromis les résultats sur le plan de la nutrition:

- Une décision de diminuer de moitié la ration de farine de maïs convenue au préalable (passée de 400 grammes à 200 grammes par jour) a nui à l'intervention menée par le Gouvernement face à la sécheresse¹⁹.
- Les déficits de financement dont a pâti l'opération relative aux réfugiés ont entraîné une réduction des rations, ramenées à 63 pour cent de la valeur de transfert prévue entre mai et décembre 2022.
- L'exhaustivité et l'ampleur des activités de renforcement de la résilience et de renforcement des capacités du pays ont été réduites en raison d'annulations dues aux restrictions liées à la COVID-19.

34. Il est ressorti de l'évaluation que, du fait de leur implantation géographique, les interventions relevant du PSP ne couvraient pas les personnes vulnérables sur le plan nutritionnel vivant dans les zones mal desservies des provinces du nord et de l'ouest du pays, qui accueillent pourtant des populations comptant parmi les plus vulnérables de Zambie, selon les données de l'IPC.

¹⁹ PAM. 2020. *WFP Drought Response in Zambia: Operational update*.

Rapport coût-efficacité

35. Malgré l'insuffisance de certaines données, le tableau 2 **Error! Reference source not found.** met en évidence que les transferts de type monétaire constituent une modalité d'un meilleur rapport coût-efficacité que l'assistance alimentaire en nature, comme cela a été largement constaté dans d'autres contextes²⁰. En outre, une comparaison entre les coûts estimés et les coûts de distribution effectifs par tonne et en dollar montre que les coûts effectifs ont été inférieurs à ce que prévoyait le plan fondé sur les besoins. Les répercussions de la COVID-19 sur la chaîne d'approvisionnement ont poussé les prix des produits alimentaires à la hausse en 2021.
36. L'équipe d'évaluation n'a relevé aucun élément indiquant que d'autres méthodes de mise en œuvre, d'un meilleur rapport coût-efficacité, aient été envisagées.

TABLEAU 2: EFFET DIRECT STRATÉGIQUE 1, ACTIVITÉ 1 – COÛT DES TRANSFERTS (VIVRES ET CONTRIBUTIONS EN NATURE) PAR RATION DISTRIBUÉE (2019-2021)

Modalité et évaluation	En dollar des États-Unis					
	2019		2020		2021	
	Plan fondé sur les besoins	Coût effectif	Plan fondé sur les besoins	Coût effectif	Plan fondé sur les besoins	Coût effectif
Produits alimentaires – coût par tonne	178	24	177	206	619	397
Produits alimentaires – coût par ration mensuelle de 13,5 kg^a	2,40	0,32	2,39	2,78	8,36	5,36
Transferts de type monétaire – coût en dollar	0,54	0,00	0,12	0,07	0,08	0,07
Transferts de type monétaire – Coût par ration mensuelle de 10 dollars (équivalent à 187 kwacha)^b	5,40	0,00	1,20	0,70	0,80	0,70

Source: troisième révision du plan stratégique pour la Zambie, 27 juillet 2021, rapport version 2.0 sur les produits alimentaires et les transferts de type monétaire, paru sous la cote CM-R014, rapport version 2.1 sur le plan établi dans le budget du portefeuille de pays par rapport aux chiffres effectifs (1^{er} septembre 2022).

^a En 2022, une ration se composait de 9 kilogrammes de farine de maïs, de 1,8 kilogramme de haricots, de 1,8 kilogramme de mélange maïs-soja, de 0,15 kilogramme de sel et de 0,75 litre d'huile. Rapport annuel pour la Zambie (2021), discussions de groupe avec les bénéficiaires et entretiens avec des informateurs clés parmi les partenaires d'exécution, zone d'installation de Mantapala.

^b Ration standard avant les réductions, d'après le [rapport annuel pour la Zambie de 2021](#) (en anglais).

Quels sont les facteurs qui expliquent les résultats obtenus par le PAM et la mesure dans laquelle le changement d'orientation stratégique attendu au titre du plan stratégique de pays a pu être concrétisé?

Mobilisation de ressources suffisantes, prévisibles et flexibles

37. Le plan fondé sur les besoins s'établissait à 142 030 298 dollars (pour la période allant de 2019 à 2024), dont 57,5 millions de dollars avaient été affectés en septembre 2022. Bien que la durée du PSP ait été ramenée de cinq à quatre ans et que les besoins liés aux interventions face à la sécheresse et à la COVID-19 aient été revus à la baisse, les besoins non satisfaits dans le cadre du PSP demeurent élevés.

²⁰ Jeong, D. et Trako, I. 2022. *Cash and In-Kind Transfers in Humanitarian Settings: A Review of Evidence and Knowledge Gaps*.

38. Le PAM n'a pas été en mesure de satisfaire l'ensemble des besoins, mais il est parvenu à étoffer sa base de donateurs, qu'ont rejointe le Japon, l'Union européenne, des entités du secteur privé et la Banque africaine de développement. Le Bureau du PAM en Zambie a également eu accès à des ressources considérables du Fonds central pour les interventions d'urgence, destinées à appuyer les interventions menées en 2019 face à la sécheresse. Les fonds alloués par la Direction générale de la protection civile et des opérations d'aide humanitaire européennes et le Fonds central pour les interventions d'urgence ont permis d'orchestrer une riposte efficace à la COVID-19 dans les districts ciblés.
39. Le PAM plaide sans relâche en faveur de financements pluriannuels souples pour pouvoir mettre en œuvre des solutions à long terme durables, et ainsi accroître la résilience des petits exploitants agricoles vulnérables, et adapter au mieux ses programmes. Entre 2018 et 2022, la préaffectation des fonds au niveau des activités a connu un léger fléchissement au profit du niveau des effets directs stratégiques, ce qui a donné plus de marge de manœuvre au PAM.

Suivi et communication de l'information

40. Les données de suivi ont globalement permis de déterminer les ajustements à apporter aux programmes; toutefois, les indicateurs d'effets directs institutionnels se rapportant au renforcement des capacités du pays ont permis de consigner le nombre de personnes ayant reçu une formation et de politiques ayant bénéficié d'un appui, mais ne renseignaient pas sur les changements effectués, restreignant ainsi la capacité du PAM à adapter son orientation stratégique en fonction des effets.

Partenariats

41. Le PAM a collaboré avec divers partenaires pour mettre en œuvre le PSP. Les parties prenantes gouvernementales interrogées ont salué l'action du PAM en faveur de la sécurité alimentaire et de la nutrition en Zambie et souligné l'importance d'avoir recours aux systèmes nationaux, lorsqu'ils étaient adaptés. Le PAM a œuvré activement au sein de l'équipe de pays des Nations Unies, ce qui a facilité la conduite d'interventions efficaces et bien coordonnées face à la COVID-19, en partenariat avec le Gouvernement et l'UNICEF²¹, et avec le HCR dans la zone d'installation de réfugiés de Mantapala²².
42. Le PAM a activement collaboré avec des partenaires du secteur privé pour appuyer la résilience à la faveur d'initiatives telles qu'une assurance contre les aléas climatiques et un programme expérimental d'aide aux producteurs indépendants de sorgho. Il coprésidé également le réseau des entreprises du Mouvement pour le renforcement de la nutrition pour inciter le secteur privé à participer à la production d'aliments nutritifs et à la promotion de la consommation de ceux-ci, bien que l'absence des gros détaillants limite l'efficacité de ce réseau.

Ressources humaines

43. Le Bureau du PAM en Zambie dispose de ressources humaines suffisantes pour mettre en œuvre le PSP. Toutefois, près de la moitié des postes y sont assortis de contrats de courte durée, ce qui nuit à la continuité des opérations, à la fois en interne et auprès des partenaires extérieurs. Une évaluation des besoins du bureau de pays en matière de capacités avait été réalisée avant l'élaboration du PSP et elle est régulièrement mise à jour.

²¹ Coordonnateur résident des Nations Unies pour la Zambie. 2022. *Evaluation of the 2016-2022 Zambia United Nations sustainable development partnership framework*.

²² Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés. 2021. *UNHCR Country Strategy Evaluation: Zambia: Final Report: December 2021*.

Autres facteurs ayant eu une incidence sur les résultats

44. Plusieurs facteurs expliquent les résultats obtenus par le PAM et le fait qu'il soit parvenu à procéder à une réorientation stratégique dans le cadre du PSP, en se détournant de l'assistance directe pour privilégier le renforcement des capacités: les relations solides nouées avec le Gouvernement, au niveau central et à celui des districts; le contexte politique favorable, les partenariats appropriés et les ressources humaines suffisantes en place. Parmi les facteurs défavorables figurent les faibles niveaux de financement international liés à des priorités concurrentes à l'échelle mondiale et au classement de la Zambie, jusqu'à récemment, parmi les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure. L'aggravation de la crise économique en Zambie a également pesé sur les finances publiques. Enfin, les effets perturbateurs de la sécheresse et de la COVID-19 ont retardé le renforcement des capacités du pays et de la résilience, ralentissant dans une certaine mesure le tournant stratégique engagé.

Conclusions

45. Le PSP pour la Zambie conjugue l'action humanitaire visant à atténuer la faim et l'insécurité alimentaire et des programmes de développement à plus long terme, centrés sur le renforcement de la résilience, l'appui aux politiques et le renforcement des capacités aux niveaux national et infranational. La réorientation stratégique prévue dans le PSP pour passer d'une assistance alimentaire directe au renforcement des capacités nationales a cédé la priorité aux interventions requises pour faire face aux crises liées à la sécheresse et à la COVID-19. Le démarrage a été lent en 2019 et, jusqu'à la moitié de l'année 2021, la plupart des activités – à l'exception des interventions face aux crises – ont été retardées à cause de la COVID-19. Toutefois, certains éléments attestent de progrès accomplis par la suite sur le plan du développement, en particulier dans les domaines de l'appui aux politiques et du renforcement de la résilience.
46. Le PSP était en adéquation avec les principales stratégies et politiques gouvernementales en matière de développement et avec les plans pertinents des Nations Unies compte tenu des avantages relatifs du PAM, mais, selon certaines informations, le Gouvernement zambien aurait été consulté tardivement lors de la phase de conception. Le PSP concordait bien avec la démarche multisectorielle adoptée par le Gouvernement zambien pour faire face aux problèmes liés à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle, qui consistait notamment à renforcer l'appropriation et les capacités nationales en matière de mise en œuvre d'approches à dimension nutritionnelle dans le cadre des programmes de protection sociale ainsi qu'à accroître la résilience des petits exploitants agricoles, tout en maintenant les capacités classiques du PAM en matière d'intervention d'urgence.
47. La collecte et l'analyse régulières de données factuelles sur les problèmes touchant la sécurité alimentaire et la nutrition en Zambie ont permis d'adapter le PSP en fonction de la situation. D'une manière générale, la stratégie de ciblage du PAM était jugée appropriée; toutefois, l'implantation géographique du PAM pour ce qui était des activités axées sur le renforcement de la résilience ne s'étendait pas jusqu'aux zones les plus touchées par l'insécurité alimentaire, excluant de fait les personnes très vulnérables vivant dans les provinces du nord et de l'ouest du pays. En outre, le PSP ne cible pas explicitement les jeunes, un groupe qui est prioritaire aux yeux du nouveau Gouvernement, qui est arrivé au pouvoir en 2021.
48. Globalement, les partenariats noués par le PAM ont été appropriés, mais ils n'étaient pas toujours fondés sur une approche stratégique, ce qui est particulièrement manifeste dans le cas de la collaboration avec le secteur privé et les partenaires traditionnellement à l'œuvre dans la sphère de la protection sociale.

49. Face à la malnutrition, et notamment au retard de croissance, qui reste très répandue en Zambie, le PAM a intégré la nutrition dans tous les volets de l'appui aux programmes, mais la mise en œuvre n'a pas eu la portée escomptée à cause des retards liés à la COVID-19. Le PAM a tout de même joué un rôle précieux dans la conduite des analyses en lien avec la nutrition, comme celle visant à combler le déficit en nutriments, qui a donné lieu à des recommandations susceptibles d'éclairer la future politique en matière d'alimentation et de nutrition. Parmi les principaux résultats obtenus figure l'amélioration de l'alimentation des populations vulnérables, des enfants d'âge scolaire et des bébés, mais ces réalisations ne sont pas seulement dues au PAM.
50. L'intervention d'urgence menée par le PAM pour faire face à la COVID-19 s'est avérée efficace; en revanche, la riposte à la sécheresse a pâti de retards, et les déficits de financement ont donné lieu à des réductions des rations, ce qui a poussé des réfugiés à recourir à des stratégies de survie préjudiciables. Les activités axées sur la résilience dans la zone d'installation de Mantapala ont été limitées en raison du manque de financement et de facteurs contextuels.
51. La formation approfondie dont ont bénéficié les petits exploitants sur les pratiques agricoles améliorées s'est révélée profitable sur le plan de la résilience, les bénéficiaires ayant pour beaucoup adopté de nouvelles techniques et les changements apportés ayant accru les rendements. L'accès à des services financiers, la disponibilité de services de vulgarisation et la mise à disposition d'informations sur les marchés et d'intrants agricoles ont tous été accrus, ce qui a facilité la mise en place de systèmes alimentaires durables; toutefois, les réalisations ne bénéficient pas encore d'un ancrage institutionnel suffisant pour en garantir la pérennité.
52. La problématique femmes-hommes a été bien intégrée dès le stade de la conception du PSP et l'avancement des femmes a progressé dans une certaine mesure; toutefois, l'évaluation n'a pas permis de confirmer que des progrès étaient accomplis sur la voie de l'égalité femmes-hommes, susceptibles de favoriser une évolution des relations entre les sexes. Elle a en revanche permis de confirmer que les principes humanitaires et les engagements pris en matière de responsabilité à l'égard des populations touchées étaient bien respectés, même si les mécanismes de remontée de l'information n'étaient pas toujours suffisants, en particulier pour ce qui était des petits exploitants agricoles. Certaines interventions ont suscité des préoccupations d'ordre écologique, comme l'abattage d'arbres dont le bois servait de combustible aux alentours de la zone d'installation de Mantapala et d'écoles bénéficiant du programme de repas scolaires utilisant la production locale.

Recommandations

53. L'équipe d'évaluation a formulé six recommandations, dont trois sont d'ordre stratégique et trois d'ordre opérationnel.

N.	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
1	Au moment de concevoir le prochain plan stratégique de pays, le PAM devrait:	Opérationnel				
1.1	Recueillir davantage de données et d'éléments factuels sur les besoins des jeunes en situation de vulnérabilité pour éclairer à l'avenir les décisions relatives au ciblage dans le cadre du plan stratégique de pays.	Opérationnel	Bureau de pays	Bureau régional	Élevé	Décembre 2023
1.2	Réexaminer le Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire et les évaluations axées sur la nutrition pour envisager d'adapter, le cas échéant, l'implantation géographique des activités de renforcement de la résilience, de façon à ce que les zones mal desservies soient couvertes.	Opérationnel	Bureau de pays		Élevé	Décembre 2023
1.3	Assurer plus en amont une collaboration plus étroite avec le Gouvernement zambien lors de l'élaboration du nouveau plan stratégique de pays.	Opérationnel	Bureau de pays	Bureau régional		Décembre 2023
1.4	Mener une évaluation détaillée de la problématique femmes-hommes pour étayer la réorientation vers une transformation des relations entre les femmes et les hommes dans le nouveau plan stratégique de pays et, en particulier, pour donner forme aux interventions ciblant les femmes et les filles.	Opérationnel	Bureau de pays		Élevé	Janvier 2024
1.5	Définir le rôle du secteur privé dans le renforcement durable des systèmes alimentaires de la Zambie en vue d'éclairer la nouvelle stratégie du pays en matière de collaboration avec le secteur privé.	Opérationnel	Bureau de pays		Élevé	Janvier 2024
1.6	Envisager d'offrir un appui au Gouvernement zambien sur le plan des systèmes nationaux d'alerte rapide, au regard des chocs climatiques	Opérationnel	Bureau de pays	Bureau régional	Élevé	Mai 2024

N.	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
2	Le PAM devrait élargir son portefeuille d'activités dans le domaine de la nutrition.	Stratégique				
2.1	Le PAM devrait envisager de renforcer davantage les structures de coordination institutionnelles axées sur la nutrition, surtout aux niveaux des districts et des sous-districts, pour améliorer leur fonctionnalité.	Stratégique	Bureau de pays		Élevé	Mai 2024
2.2	Le PAM devrait encourager la mise en œuvre, par le Gouvernement zambien, des recommandations issues de l'analyse du déficit alimentaire et nutritionnel, et envisager d'appuyer le processus d'élaboration de la future politique de la Zambie en matière d'alimentation et de nutrition.	Stratégique	Bureau de pays		Élevé	Selon le calendrier établi avec le Gouvernement zambien
2.3	Le PAM devrait se concerter avec la Commission nationale de l'alimentation et de la nutrition au sujet de l'actualisation envisagée du réseau des entreprises du Mouvement pour le renforcement de la nutrition, afin de veiller à ce que ses membres se mobilisent autour des questions de nutrition et à ce qu'elle prenne la direction dudit réseau, et de manière à appuyer la décentralisation de ce réseau au niveau des districts.	Stratégique	Bureau de pays		Moyen	Mai 2024

N.	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
3	Le PAM devrait renforcer sa mobilisation dans la sphère de la protection sociale.	Stratégique				
3.1	Le PAM devrait définir sa stratégie destinée à appuyer, à la faveur du renforcement des capacités du pays, le développement du système zambien de protection sociale (fondée sur les 12 composantes fondamentales d'un système national de protection sociale).	Stratégique	Bureau de pays	Bureau régional	Élevé	Janvier 2024
3.2	Le PAM devrait davantage coordonner son action avec celle d'autres parties prenantes du domaine de la protection sociale, comme la Banque mondiale, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance et le Ministère du développement communautaire et du bien-être social.	Stratégique	Bureau de pays		Élevé	Janvier 2024
3.3	Le PAM devrait envisager d'aider le Gouvernement à faire réaliser une évaluation des effets du programme de repas scolaires utilisant la production locale sur l'assiduité, la scolarisation et l'apport nutritionnel dont bénéficient les écoliers, et de définir une stratégie de retrait vis-à-vis de ce programme.	Opérationnel	Bureau de pays		Moyen	Août 2024
3.4	Le PAM devrait œuvrer auprès du Gouvernement zambien pour faire en sorte que le programme de repas scolaires utilisant la production locale soit utilisé pour offrir des débouchés aux petits exploitants.	Stratégique	Bureau de pays		Moyen	Août 2024

N.	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
4	Le PAM devrait procéder à d'autres améliorations en vue de garantir le respect des principes transversaux.					
4.1	Au moment de concevoir des interventions en faveur de l'avancement des femmes ou de la transformation des relations entre les femmes et les hommes, le PAM devrait rendre compte des difficultés spécifiques rencontrées par les femmes et des moyens de les atténuer ou de les résoudre grâce aux activités envisagées.	Opérationnel	Bureau de pays	Bureau régional	Moyen	Selon le calendrier établi pour la conception de nouvelles interventions
4.2	Le PAM devrait accroître le nombre de femmes employées dans les bureaux de terrain où la représentation féminine est insuffisante.	Opérationnel	Bureau de pays		Moyen	Août 2024
4.3	Le PAM devrait prôner la mise en place de parcelles boisées dans les écoles participant au programme d'alimentation scolaire, afin de réduire autant que possible l'abattage des arbres.	Opérationnel	Bureau de pays		Moyen	Août 2024
4.4	Le PAM devrait renforcer les mécanismes communautaires de remontée de l'information en vue d'en élargir la couverture et de recueillir plus largement les réclamations des bénéficiaires, en particulier les bénéficiaires des activités d'appui au renforcement de la résilience ou au renforcement des capacités du pays.	Opérationnel	Bureau de pays		Moyen	Mai 2024

N.	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
5	Le PAM doit repenser sa stratégie de financement et sa façon d'aborder les activités liées aux interventions d'urgence en faveur des réfugiés.	Stratégique				
5.1	Avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, le PAM devrait étudier les obstacles qui l'empêchent d'étendre l'appui qu'il assure en matière de renforcement de la résilience, de manière à intégrer les réfugiés et les communautés d'accueil parmi les groupes cibles.	Stratégique	Bureau de pays	Bureau de pays	Élevé	Décembre 2023
5.2	En partenariat avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, le PAM devrait plaider pour que le Gouvernement zambien s'attaque aux obstacles qui empêchent les réfugiés (et les communautés d'accueil) d'accéder aux mesures visant à renforcer la résilience.	Stratégique	Bureau de pays		Élevé	Janvier 2024
5.3	Le PAM devrait élargir ses sources de financement pour inclure le secteur des entreprises, y compris nouer de nouveaux partenariats innovants avec des sociétés de premier plan, des fondations philanthropiques, des particuliers et le Fonds vert pour le climat.	Stratégique	Bureau de pays	Bureau régional	Élevé	Janvier 2024

N.	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
6	Le PAM devrait continuer de consolider son approche du renforcement de la résilience et des moyens d'existence des petits exploitants agricoles.	Opérationnel				
6.1	Le PAM devrait continuer d'investir dans des infrastructures et des plateformes communes qui facilitent les services interentreprises.	Opérationnel	Bureau de pays	Bureau régional	Moyen	Mai 2024
6.2	Le PAM devrait envisager d'aider les petits exploitants sur les marchés de bétail compte tenu de leur valeur ajoutée sur le plan de la diversité alimentaire et de la création de revenus, et ce, en consultation avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et le Fonds international de développement agricole.	Opérationnel	Bureau de pays		Moyen	Août 2024
6.3	Le PAM devrait faire réaliser une étude de faisabilité concernant la pratique d'une agriculture commerciale par les agriculteurs vivant dans des zones reculées et examiner les possibilités de partenariat avec le secteur privé.	Opérationnel	Bureau de pays		Élevé	Mars 2024
6.4	Le PAM devrait appuyer le renforcement des capacités du pays au niveau des sous-districts, compte tenu des investissements décentralisés et des programmes rendus possibles par l'intermédiaire du Fonds de développement des circonscriptions zambiennes, et nouer des partenariats stratégiques avec le Ministère des collectivités locales et du développement rural et le Ministère du développement des petites et moyennes entreprises.	Opérationnel	Bureau de pays		Élevé	Août 2024

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
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
ODD	objectif de développement durable
PSP	plan stratégique de pays
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance