



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

**Conseil d'administration**  
Première session ordinaire  
Rome, 27 février-2 mars 2023

Distribution: générale

Point 5 de l'ordre du jour

Date: 13 janvier 2023

WFP/EB.1/2023/5-D/4

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 Mauritanie (2019-2023)

### Résumé

L'évaluation du plan stratégique de pays établi pour la Mauritanie (2019-2023) a été menée entre avril 2021 et avril 2022. Fondée sur une approche consultative axée sur l'utilisation, l'évaluation permet de répondre à un double objectif – rendre compte de l'action menée et contribuer à l'apprentissage – et fournit des éléments susceptibles d'être exploités lors de l'établissement du nouveau plan stratégique pour la Mauritanie. Il s'agissait d'évaluer le positionnement stratégique du PAM, sa contribution à la réalisation des effets directs, son efficacité dans la mise en œuvre du plan ainsi que les facteurs expliquant les résultats obtenus.

Le plan stratégique de pays pour 2019-2023 a marqué un changement qui a consisté à passer d'opérations et d'une planification axée sur les programmes aux niveaux régional et national à une planification stratégique pluriannuelle à l'échelle du pays, qui s'est accompagnée d'un net regain d'intérêt pour la protection sociale adaptative. L'idée était triple: fournir une assistance alimentaire aux réfugiés du camp de Mbera; mettre en service un système de protection sociale adaptative; et mettre en place un ensemble intégré d'activités axées sur la résilience.

Les évaluateurs ont constaté que le plan stratégique de pays concordait avec les politiques nationales applicables et avec le but stratégique consistant à éradiquer la faim en subvenant aux besoins aussi bien immédiats que chroniques des populations les plus vulnérables. Le PAM est venu en aide à plus de 1,2 million de bénéficiaires au total sur la période 2018-2021, et les besoins en matière d'assistance alimentaire ont atteint un pic en 2018 durant la sécheresse qui a frappé la région du Sahel et en 2020 pendant la pandémie de maladie à coronavirus 2019.

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

### Coordonnateurs responsables:

Mme A.-C. Luzot  
Directrice adjointe de l'évaluation  
courriel: [anneclaire.luzot@wfp.org](mailto:anneclaire.luzot@wfp.org)

M. F. Pompili  
Chargé de l'évaluation  
courriel: [filippo.pompili@wfp.org](mailto:filippo.pompili@wfp.org)

Il a été constaté que la fourniture de l'assistance alimentaire du PAM dans les camps de réfugiés aidait à stabiliser les indicateurs relatifs à la sécurité alimentaire et à la nutrition, même si la consommation alimentaire effective a parfois été perturbée par la flambée des prix des denrées et la réduction des rations due aux déficits de financement. Globalement, la situation sur le plan agroécologique et socioéconomique n'a pas été propice à la mise en place de solutions durables pour les réfugiés. Le PAM est parvenu à développer les opérations du Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies au cours de la période considérée, et a fait en sorte que la communauté humanitaire puisse accéder rapidement aux populations touchées, en particulier dans la région où étaient accueillis des réfugiés maliens.

L'approche adoptée par le PAM en matière de renforcement de la résilience a été axée sur le développement des moyens d'existence ainsi que sur les interventions menées dans les domaines de la nutrition et de l'alimentation scolaire, mais les synergies entre les différentes activités et l'appropriation de la démarche à l'échelle nationale pourraient être améliorées. Il est probable que l'assistance alimentaire pour la création d'actifs a contribué à accroître la production, à réduire la migration et à renforcer la cohésion sociale, mais la transposition à plus grande échelle des activités correspondantes a été freinée par la pandémie de maladie à coronavirus 2019; et bien que le programme d'alimentation scolaire ait favorisé un retour à l'école après l'assouplissement des restrictions liées à la pandémie et que les activités de traitement de la malnutrition aiguë modérée se soient révélées très efficaces, les taux de récupération avoisinant les 100 pour cent, le nombre de bénéficiaires dans ces deux domaines a varié considérablement au gré des financements disponibles.

Le PAM a fait la preuve de sa grande capacité à diriger des interventions de renforcement des capacités, étant entendu que l'appui institutionnel apporté au Gouvernement a porté principalement sur la protection sociale adaptative. L'appui fourni en matière de renforcement des capacités au Commissariat à la sécurité alimentaire et à l'Observatoire de la sécurité alimentaire a facilité la création d'un dispositif national visant à prévenir les chocs et à y faire face et la mise en place de sites sentinelles.

Les questions transversales que sont la problématique femmes-hommes, l'obligation redditionnelle, la protection et l'environnement ont été mieux prises en compte au cours de la période couverte par le plan stratégique de pays, mais des améliorations sont encore possibles à cet égard.

Au cours de la mise en œuvre du plan, le PAM a montré sa grande capacité d'adaptation, sa flexibilité et sa réactivité face à des circonstances changeantes, notamment dans le cadre de l'utilisation du registre social national pendant la crise de la maladie à coronavirus 2019. Des progrès ont été observés dans l'application de l'approche visant à relier l'action humanitaire, le développement et la paix, en particulier lors de la fourniture de l'assistance aux réfugiés.

Bien que le PAM soit parvenu à augmenter ses niveaux de financement et à mobiliser des fonds supplémentaires substantiels pour les interventions d'urgence au cours de la période couverte par le plan stratégique de pays, y compris dans le contexte de la maladie à coronavirus 2019, il a continué de se heurter à des difficultés pour obtenir des financements pluriannuels souples.

L'évaluation a permis de conclure que le PAM était demeuré un acteur humanitaire clé dans le pays, et avait aussi réussi à se positionner dans les domaines de la protection sociale adaptative et du renforcement de la résilience. Il est possible d'améliorer la coordination et l'harmonisation des grandes orientations du PAM avec celles des interlocuteurs gouvernementaux, de revoir la démarche adoptée en matière de traitement de la malnutrition en concertation avec les partenaires, de mobiliser davantage de ressources axées sur le développement et de renforcer le suivi des activités.

Les évaluateurs ont formulé deux recommandations stratégiques qui portent sur la protection sociale, le renforcement de la résilience et des questions transversales. Ils ont également fait trois recommandations opérationnelles qui concernent l'assistance aux réfugiés, l'ensemble intégré d'activités axées sur la résilience, l'alimentation scolaire et le traitement de la malnutrition.

### **Projet de décision\***

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour la Mauritanie (2019-2023)" (WFP/EB.1/2023/5-D/4) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.1/2023/5-D/4/Add.1, et invite à prendre de nouvelles mesures pour donner suite aux recommandations qui y figurent, en tenant compte des questions qu'il a soulevées au cours de ses débats.

---

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

## Introduction

### Caractéristiques de l'évaluation

1. L'évaluation du plan stratégique de pays (PSP) établi pour la Mauritanie (2019-2023) a été menée entre avril 2021 et avril 2022 en vue d'apporter des données factuelles pour rendre compte de l'action menée et de contribuer à l'apprentissage dans la perspective de l'élaboration du prochain PSP.
2. L'évaluation a porté sur la mise en œuvre du PSP de 2019 à la mi-2021 et du précédent PSP provisoire de transition en 2018. Il s'agissait d'évaluer le positionnement stratégique du PAM, sa contribution à la réalisation des effets directs stratégiques, son efficacité dans la mise en œuvre du PSP ainsi que les facteurs expliquant les résultats obtenus.
3. L'évaluation a été conduite par une équipe externe indépendante, qui a eu recours à une approche théorique fondée sur des méthodes mixtes et s'est appuyée sur des données de suivi, des examens de la documentation, des observations directes sur le terrain, des entretiens avec des informateurs clés ainsi que des discussions de groupe, qui ont réuni plus de 700 parties prenantes. Les données issues de sources primaires et secondaires ont été rigoureusement recoupées pour garantir la validité des constatations.
4. La problématique femmes-hommes, la protection, la responsabilité à l'égard des populations touchées et les questions environnementales ont été pleinement intégrées dans l'évaluation, et des normes déontologiques ont été appliquées pour préserver la dignité des personnes concernées et la confidentialité des informations communiquées. Les constatations, les conclusions et les recommandations ont été examinées avec des parties prenantes internes et externes au cours de deux ateliers organisés en ligne en mars 2022.
5. Malgré les restrictions imposées pendant la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19), l'équipe d'évaluation n'a pas rencontré de problèmes majeurs susceptibles de remettre en cause la validité générale de l'évaluation, même si elle s'est heurtée à certaines limites dues à la rotation du personnel, aux difficultés d'accès aux sites les plus reculés et à la fermeture des écoles au moment de la collecte des données.
6. Les principales parties prenantes et les principaux utilisateurs de l'évaluation sont le bureau de pays du PAM, le Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest à Dakar, les divisions techniques au Siège, le Bureau de l'évaluation du PAM, les bénéficiaires des interventions, le Gouvernement mauritanien, les organisations non gouvernementales (ONG), les organismes donateurs et les entités des Nations Unies partenaires à l'œuvre en Mauritanie.

### Contexte

7. La Mauritanie est un pays sahélo-saharien dont la population de 4,6 millions d'habitants est concentrée dans le Sud. Depuis 2000, elle enregistre un recul régulier de la pauvreté, et s'est classée au 157<sup>e</sup> rang sur 189 pays selon l'indice de développement humain en 2020. La faible densité de la population et la taille du territoire posent des défis majeurs pour assurer l'accès de la population aux services sociaux. Dans le domaine de l'éducation, le taux net de scolarisation dans le primaire s'élevait en 2019 à 78 pour cent pour les filles et à 74 pour cent pour les garçons.

8. Il existe en Mauritanie une tendance structurelle à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle, le pays occupant la 85<sup>e</sup> place sur 107 selon l'indice de la faim dans le monde en 2020. La production agricole est faible et couvre uniquement 30 pour cent environ des besoins alimentaires annuels du pays du fait de la dégradation des terres, de la baisse des rendements et de la succession des sécheresses. La prévalence de la malnutrition aiguë globale et la prévalence de la malnutrition chronique s'élèvent respectivement à 11,6 pour cent et à 23,3 pour cent d'après les estimations, et les causes de la malnutrition, qui sont multidimensionnelles par essence, sont notamment l'insécurité alimentaire, des pratiques d'alimentation inadaptées et les difficultés d'accès à l'eau potable.
9. Malgré les efforts déployés à l'échelle nationale pour promouvoir la condition des femmes, les indicateurs économiques et sociaux du pays se caractérisent pour la plupart par des disparités entre les femmes et les hommes, la Mauritanie se classant au 151<sup>e</sup> rang sur 162 pays selon l'indice d'inégalité de genre en 2020.
10. L'intensification des conflits armés, la dégradation de la sécurité, la généralisation de la pauvreté et les effets des changements climatiques sont des facteurs majeurs de la migration dans le Sahel, et la Mauritanie, épargnée jusqu'ici par l'insécurité, accueille plus de 67 000 réfugiés fuyant le conflit qui se déroule au Mali voisin.
11. La Stratégie de croissance accélérée et de prospérité partagée de la Mauritanie pour 2016-2030, qui vise à éradiquer l'insécurité alimentaire grave et à réduire l'insécurité alimentaire et la malnutrition, encourage le renforcement des programmes de protection sociale, tels que les filets de protection sociale réactifs face aux chocs, pour atteindre l'objectif de développement durable (ODD) 2 (faim zéro). Dans le même temps, le Cadre de partenariat pour le développement durable (CPDD) 2018-2022 publié par l'Organisation des Nations Unies a fourni un cadre stratégique et juridique applicable aux interventions des entités des Nations Unies dans le pays.

TABLEAU 1: INDICATEURS SOCIOÉCONOMIQUES

	Indicateur	Valeur	Année
	Population totale (en millions) (1)	4,6	2020
	Indice de développement humain (classement) (2)	157 sur 189	2020
	Incidence de la pauvreté au seuil national de pauvreté (en pourcentage de la population) (1)	31	2014
	Indice de la faim dans le monde (score et classement) (3)	24 85 sur 107	2020
	Prévalence du retard de croissance modéré et grave (pourcentage des enfants de moins de 5 ans) (4)	23,3	2019
	Prévalence de la malnutrition aiguë globale (pourcentage des enfants de moins de 5 ans) (4)	11,6	2019
	Indice d'inégalité de genre (classement) (2)	151 sur 162	2020

Sources: (1) Banque mondiale. 2020. [Données: Mauritanie](#); (2) Programme des Nations Unies pour le développement. 2020. [Rapport sur le développement humain 2020. La prochaine frontière. Le développement humain et l'Anthropocène](#); (3) Indice de la faim dans le monde. 2020; (4) Suivi et évaluation normalisés des phases de secours et de transition, enquête nationale sur la nutrition de 2018.

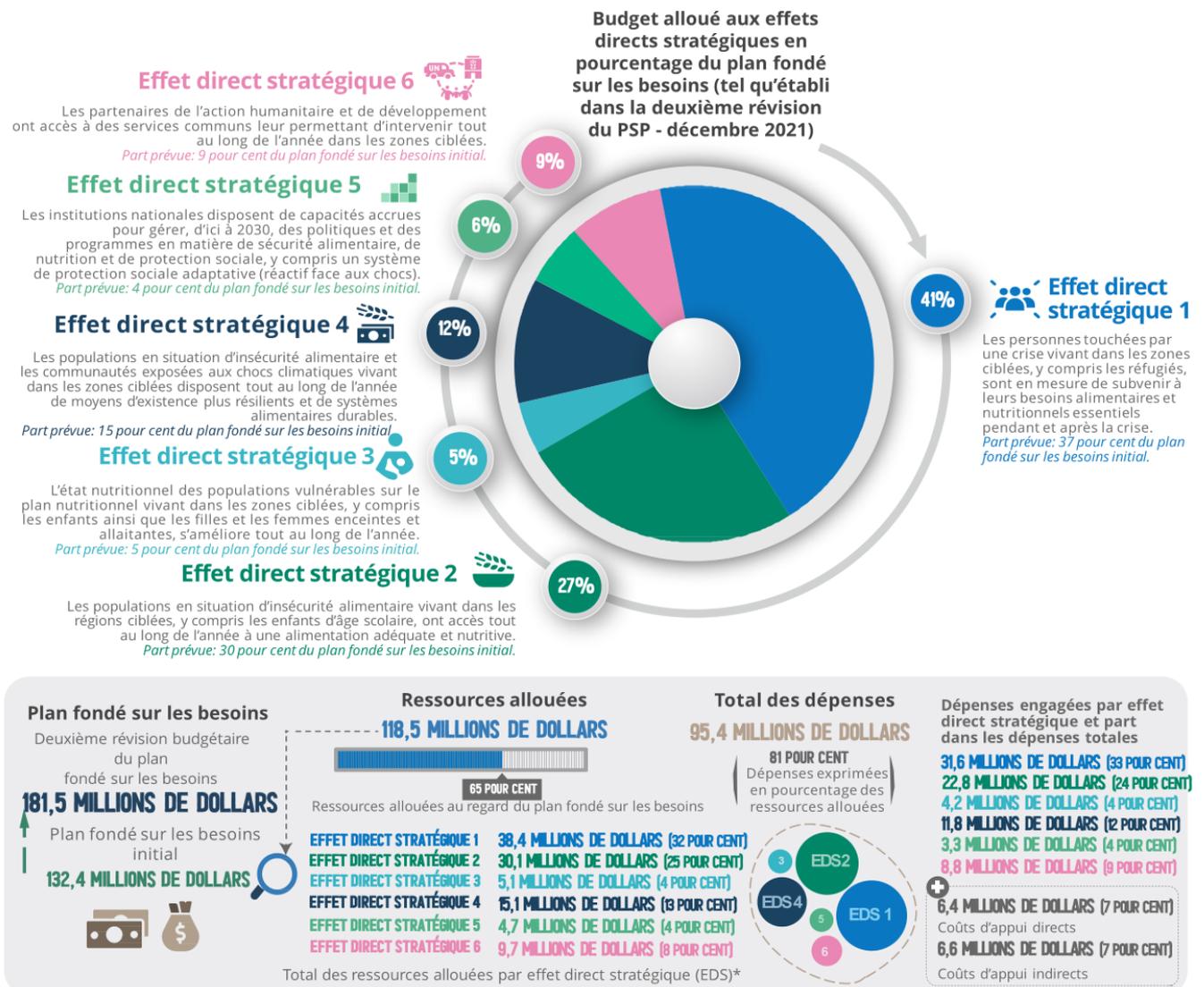
## Plan stratégique de pays du PAM

12. Approuvé par le Conseil d'administration du PAM en novembre 2018, le PSP a marqué un changement qui a consisté à passer d'opérations et d'une planification axée sur les programmes aux niveaux régional et national à une planification stratégique pluriannuelle à l'échelle du pays, ce qui a permis de procéder à une planification globale à plus long terme dans l'ensemble des activités, des zones géographiques et des secteurs d'intervention afin de faciliter l'intégration entre les différents secteurs, domaines d'action privilégiés et objectifs. Sa durée initiale de quatre ans (2019-2022) a été prolongée à la mi-2021 de deux mois (jusqu'en février 2023) afin de le faire concorder avec le processus de planification du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Le PSP comprenait six effets directs stratégiques (figure 1) englobant neuf activités.
13. Le PSP a fait l'objet de trois révisions budgétaires, le plan fondé sur les besoins étant passé, lors de la deuxième révision adoptée en décembre 2021, de 132,4 millions de dollars É.-U. pour 444 456 bénéficiaires prévus à 181,5 millions de dollars pour 484 150 bénéficiaires prévus<sup>1</sup>. En septembre 2021, le niveau global de financement du PSP était de 61,7 pour cent. L'Allemagne a été le plus grand donateur bilatéral, suivie des États-Unis d'Amérique, de la Commission européenne, du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, de la France et du Japon.

---

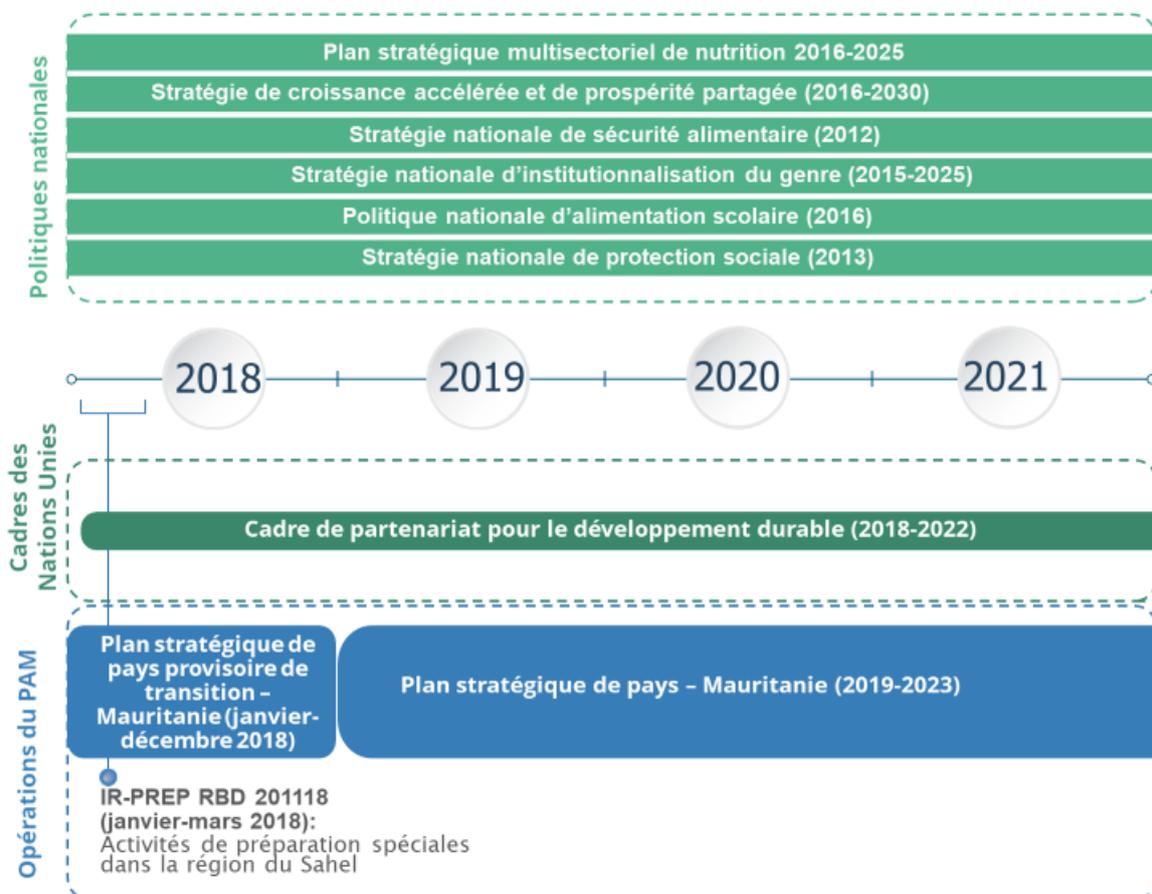
<sup>1</sup> Dans le cadre de la troisième révision, approuvée en juillet 2022, le plan fondé sur les besoins a été porté à 211,4 millions de dollars pour le même nombre de bénéficiaires prévus (484 150). Cette révision n'a pas été prise en compte dans la présente évaluation.

**Figure 1: Plan stratégique pour la Mauritanie (2019-2023): effets directs stratégiques, budget, financement et dépenses (décembre 2021)**



Sources: budget du portefeuille de pays, deuxième révision budgétaire du PSP, outil d'analyse relatif à la feuille de route intégrée et rapports annuels pour la Mauritanie.

**Figure 2: Aperçu du contexte national et des opérations du PAM en Mauritanie (2018-2021)**



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

Abréviations: IR-PREP = Compte d'intervention immédiate pour la préparation aux situations d'urgence; RBD = Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest.

## 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 priorités nationales*

- De par sa nature pluriannuelle et stratégique, le PSP a permis au PAM de contribuer directement à la mise en œuvre de stratégies nationales et à la réalisation des objectifs stratégiques qui y étaient définis. Les stratégies nationales couvrent souvent une période plus longue et ont un champ d'application plus vaste, elles ne sont pas actualisées régulièrement et l'ordre de priorité y est mal défini, ce qui a rendu plus difficile la pleine intégration des actions du PAM dans les approches nationales. On observe par ailleurs une plus grande harmonisation avec le Plan stratégique multisectoriel de nutrition 2016-2025 établi pour le pays.

### **Concordance avec les cadres institutionnels du PAM et le Programme de développement durable à l'horizon 2030**

15. Le PSP visait à s'attaquer aux problèmes répertoriés à l'issue de l'examen stratégique Faim zéro (2018), et ses effets directs stratégiques étaient conformes à la formulation et aux cibles des ODD 2 (faim zéro) et 17 (partenariats). Le PSP concordait également avec le Cadre de résultats institutionnels du PAM pour 2017-2021, même si ce dernier ne permettait pas d'analyser les synergies entre les activités relevant de l'ensemble intégré d'activités axées sur la résilience ni d'assurer le suivi de la mise en œuvre de solutions durables en faveur des réfugiés. Les toutes dernières avancées apportées par les politiques relatives à la problématique femmes-hommes, à la diversité, à l'obligation redditionnelle et à la protection n'avaient pas encore pu être intégrées pleinement dans le PSP.

### **Pertinence au regard des besoins des personnes les plus vulnérables**

16. Axé sur la satisfaction des besoins immédiats et la réduction de la vulnérabilité face à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle, le PSP a été jugé pertinent au regard des besoins des personnes les plus vulnérables vivant en Mauritanie. La prise en compte des questions relatives au climat lors de la conception des interventions a paru particulièrement judicieuse. Les activités menées en parallèle pour soutenir le système de protection sociale adaptative et le renforcement de la résilience des communautés ont été appropriées et se sont complétées mutuellement. Les besoins des réfugiés ont été dûment pris en compte et l'assistance fournie a été adaptée à leurs niveaux de vulnérabilité. Dans le camp de réfugiés de Mbera, des mesures spécifiques ont été mises en place pour s'assurer que les personnes à mobilité réduite ou ayant des besoins particuliers bénéficiaient de l'assistance.
17. Bien que la prévalence de la malnutrition aiguë modérée ait été prise en considération dans le ciblage géographique de l'assistance alimentaire, il a été constaté qu'il était difficile de prendre en compte les disparités géographiques et les variations saisonnières dans le calendrier des interventions de prévention et de traitement de cette forme de malnutrition. Pour permettre l'intégration des activités de renforcement de la résilience, priorité a été donnée dans le cadre de l'activité d'alimentation scolaire aux zones les plus touchées par l'insécurité alimentaire et non à celles où les taux de scolarisation étaient les plus faibles. Les activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs (3A) ont fait une large place aux zones de convergence définies dans le CPDD et à l'analyse intégrée du contexte, et ont été conçues en fonction des tendances relatives à la vulnérabilité<sup>2</sup>. Les activités ont été adaptées au contexte pastoral, même si certaines dynamiques sociales, telles que la transhumance et les tensions entre groupes, n'ont pas été pleinement prises en considération. Les parties prenantes ont également fait état de problèmes liés au calendrier de mise en œuvre des activités 3A qui n'ont pas été menées au cours de la période habituelle d'après-récolte.

### **Positionnement stratégique du PAM dans un contexte national en pleine évolution**

18. Globalement, le PAM est parvenu à s'adapter aux circonstances changeantes et aux crises. Comme exemples concrets, on peut citer le soutien apporté au système de protection sociale adaptative, qui a été adapté aux capacités nationales et aux besoins techniques à long terme, ainsi que la riposte à la crise liée à la COVID-19, avec l'intégration de l'intervention menée au cours de la période de soudure dans le plan national de riposte.
19. Avec l'appui du PAM, des progrès considérables ont été accomplis dans la mise en place d'un dispositif national d'alerte rapide, de préparation et de planification des interventions et dans l'élaboration d'un fonds national de réponse aux crises.

---

<sup>2</sup>En Mauritanie, les zones de convergence sont les wilayas (régions) où on attend du Gouvernement et des entités des Nations Unies qu'ils mettent en œuvre un dispositif coordonné de mesures d'assistance multisectorielles afin de renforcer la résilience des communautés locales dans le cadre de la stratégie intégrée des Nations Unies pour le Sahel.

20. Bien que, de par son ancrage institutionnel et l'aide qu'il apporte au Gouvernement, le PAM se trouve dans une position clé, le renforcement des capacités n'est toujours pas perçu comme l'un des domaines où il est plus compétent que d'autres. En matière de renforcement de la résilience, le manque d'ancrage institutionnel l'a de même empêché de jouer un rôle d'appui plus important. En outre, le PAM s'est heurté à des difficultés pour intervenir lors de crises soudaines et pour adapter les délais d'intervention aux plans assortis d'un calendrier précis qui sont nécessaires pendant la période de soudure.

### ***Cohérence avec les acteurs des Nations Unies et d'autres partenaires***

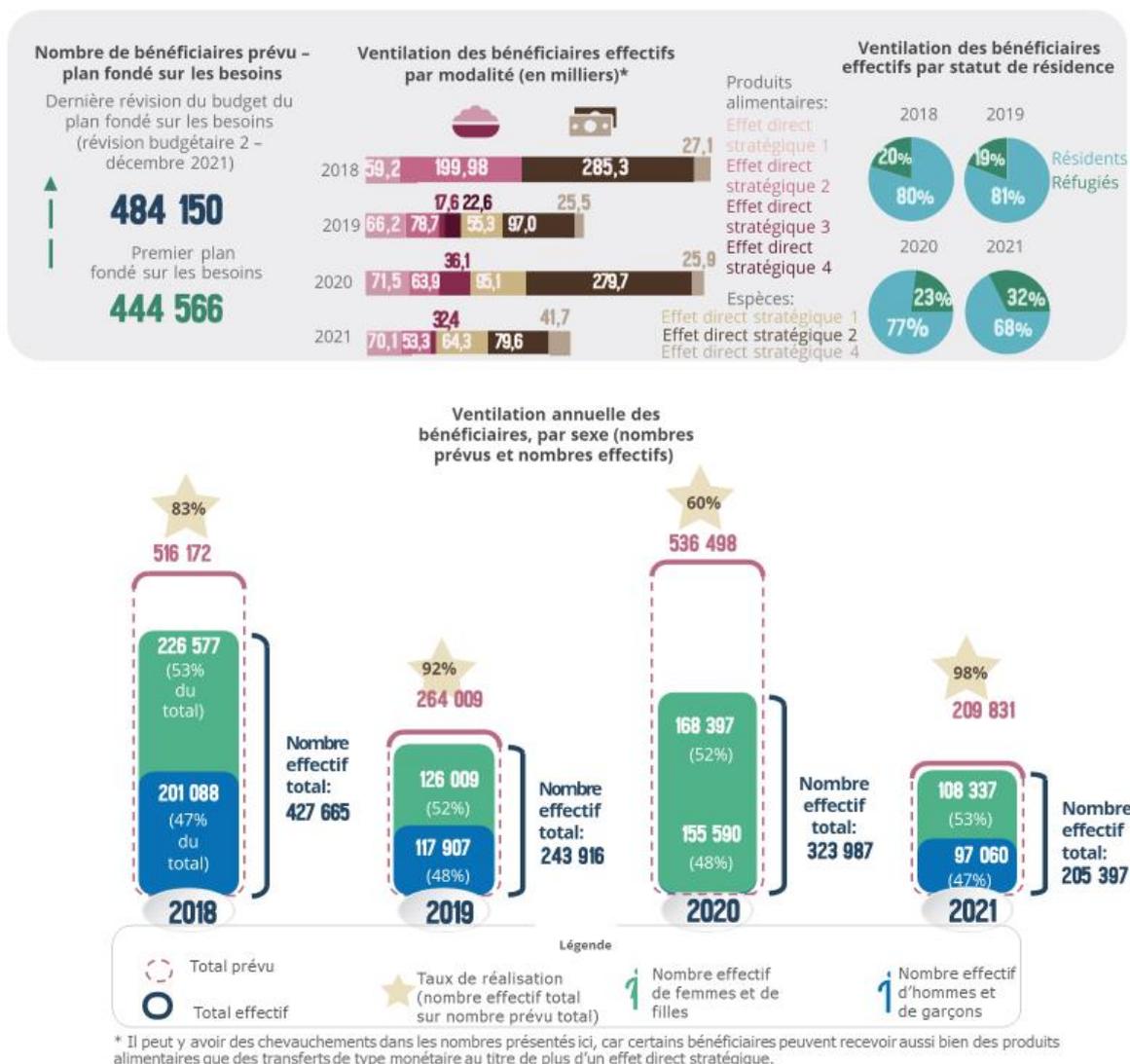
21. Le PSP concordait avec le CPDD, à la conception et à la mise en œuvre duquel le PAM a contribué. D'après plusieurs parties prenantes, toutefois, peu d'axes de travail prioritaires étaient définis dans le CPDD, ce qui fait que ce cadre n'a guère permis de guider la stratégie et les opérations du PAM.
22. De par son rôle de chef de file et ses compétences techniques dans le domaine de la gestion des crises alimentaires, qui sont largement reconnus par les partenaires en Mauritanie, le PAM a pu fournir un appui institutionnel efficace au système de protection sociale adaptative. Bien que, de manière générale, ses moyens opérationnels et logistiques et son savoir-faire en matière de coordination soient dans l'ensemble perçus par les partenaires comme des atouts qui lui sont propres, ce n'est pas encore le cas s'agissant des efforts qu'il déploie pour appuyer le renforcement des capacités institutionnelles dans le domaine de la protection sociale.
23. Le PSP a permis de nouer un dialogue plus stratégique avec les donateurs, et de mettre l'accent sur les orientations du PAM. Des partenariats stratégiques ont été établis dans les domaines de la protection sociale et du renforcement de la résilience avec la Banque mondiale et diverses entités des Nations Unies, telles que l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, le Fonds international de développement agricole, l'Organisation internationale pour les migrations, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF). À l'inverse, les partenariats sont moins développés dans les domaines pourtant essentiels que sont la nutrition, la problématique femmes-hommes, la protection et l'environnement. Au niveau opérationnel, le PAM s'appuie principalement sur des consortiums composés d'ONG nationales partenaires.

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

#### ***Analyse des bénéficiaires***

24. Bien que le nombre prévu de bénéficiaires ait été atteint en 2019 grâce à l'utilisation de mécanismes internes de financement, le nombre de personnes prises en charge en 2020 a été inférieur aux prévisions en raison des bas niveaux de financement. La proportion de réfugiés parmi les bénéficiaires est demeurée relativement stable, à 20 pour cent environ, jusqu'en 2020, puis est passée à 32 pour cent en 2021. Les enfants âgés de 5 à 11 ans ont représenté près d'un tiers du nombre total de bénéficiaires. Globalement, c'est pendant les années de crise 2018 et 2020, au cours de la sécheresse dans la région du Sahel et lors de la pandémie de COVID-19, que l'on a constaté le plus grand nombre de bénéficiaires.

Figure 3: Nombre de bénéficiaires prévu et effectif, par sexe (2018-2021)



Sources: rapports annuels pour la Mauritanie pour la période 2018-2021 et outil des bureaux de pays pour une gestion efficace, rapports CM-R001b et CM-R020.

### Contribution à l'obtention des effets directs stratégiques

25. Les paragraphes ci-après présentent un aperçu des principales réalisations obtenues au titre de chaque effet direct stratégique.
26. **Effet direct stratégique 1: Les personnes touchées par une crise sont en mesure de subvenir à leurs besoins alimentaires et nutritionnels essentiels (assistance aux réfugiés, riposte à la COVID-19).** Pendant la période couverte par le PSP, la population de réfugiés vivant dans le camp de Mbera est demeurée fortement tributaire de l'assistance alimentaire du PAM, ce qui a contribué à un nivellement général des résultats obtenus au regard des indicateurs relatifs à la sécurité alimentaire et à la nutrition entre les ménages bénéficiaires et non bénéficiaires. Les conditions agroécologiques et socioéconomiques n'ont pas été propices à la mise en place de solutions durables pour les réfugiés. Une légère dégradation de la consommation alimentaire a été observée au moment où les prix des produits alimentaires ont connu des pics d'augmentation et où les rations ont été modifiées en raison des déficits de financement. Bien que la prévention et le traitement de la malnutrition aiguë modérée aient permis d'améliorer la diversité de l'alimentation et d'obtenir des taux de récupération élevés, les activités d'alimentation scolaire menées dans le camp de réfugiés ne semblent pas avoir eu un effet incitatif suffisant pour améliorer les taux de fréquentation scolaire.

27. Les transferts de type monétaire mis en place en juillet 2020 pour faire face à la crise liée à la COVID-19 ont été particulièrement sous-financés et n'étaient associés à aucune demande d'appui adressée par le Gouvernement. La redistribution entre les ménages a servi à préserver des dispositifs de solidarité préexistants.
28. **Effet direct stratégique 2: Les populations en situation d'insécurité alimentaire ont accès à une alimentation adéquate et nutritive (appui en période de soudure, alimentation scolaire).** L'appui apporté pendant la période de soudure sous la forme de produits alimentaires a été remplacé progressivement par des transferts de type monétaire afin d'optimiser le rapport coût-efficacité et de tenir compte des préférences des ménages recevant l'assistance, même si les bénéficiaires n'ont pas toujours été bien informés du montant ni de la fréquence des transferts. En 2019, la distribution de suppléments alimentaires pour prévenir la malnutrition aiguë modérée n'a pas été régulière en raison de problèmes de financement et d'approvisionnement, et n'a pas été non plus associée de manière systématique à des programmes de distributions générales de vivres. La diversité de l'alimentation des enfants est demeurée au plus bas niveau de la fourchette visée, mais des améliorations ont été observées au cours de la mise en œuvre du PSP sur le plan de la diversification de l'alimentation des femmes et des filles et du recours aux stratégies de survie, devenu moins fréquent.
29. Concernant l'alimentation scolaire, les taux d'assiduité et de poursuite des études ont nettement reculé entre 2019 et 2020, principalement à cause des fermetures d'écoles liées à la pandémie. Il a été difficile de déterminer les effets de l'alimentation scolaire sur les taux de scolarisation, notamment en raison des fortes répercussions de la crise due à la COVID-19 et de problèmes ayant trait à la qualité du système de suivi. Les évaluateurs ont observé que sans amélioration de la qualité de l'enseignement (infrastructures, fournitures et personnel compris), il était peu probable que l'alimentation scolaire parvienne, à elle seule, à faire progresser les taux d'assiduité et de poursuite des études de manière notable.
30. **Effet direct stratégique 3: L'état nutritionnel des groupes vulnérables s'est amélioré (traitement de la malnutrition aiguë modérée).** Les indicateurs de performance relatifs au traitement de la malnutrition aiguë modérée chez les enfants de 6 à 59 mois et chez les femmes enceintes ou allaitantes ont été très élevés sur l'ensemble de la période couverte par le PSP, les taux de récupération ayant avoisiné les 100 pour cent. Ces indicateurs ont été légèrement moins bons à Nouakchott, ce qui met en évidence un certain nombre de contraintes propres aux zones urbaines, pour mobiliser les aidants et les bénéficiaires, par exemple. En 2019, le nombre de filles et de femmes enceintes ou allaitantes ayant reçu un traitement a été moins grand faute de financement, et la priorité a été donnée aux enfants exposés à un risque immédiat de mortalité plus élevé. En 2020, en revanche, le nombre de bénéficiaires a augmenté dans ces deux catégories de population, ce qui correspond à l'augmentation du nombre de centres qui ont reçu une assistance.
31. **Effet direct stratégique 4: Les communautés vulnérables exposées à des chocs climatiques disposent de moyens d'existence plus résilients et de systèmes alimentaires plus durables (assistance alimentaire pour la création d'actifs).** Les activités 3A ont été mises en œuvre sur 74 sites répartis dans trois régions, et leur transposition à beaucoup plus grande échelle qui avait débuté à la fin de 2018 a été freinée en 2020 par les restrictions à la liberté de circulation liées à la COVID-19. D'après les bénéficiaires, leurs principaux effets ont été l'augmentation de la production, la réduction de la migration, le renforcement de la cohésion sociale et la diminution des tensions, la reconstitution des ressources en eau souterraine et l'acquisition de nouvelles techniques dans les domaines de la conservation de l'eau et de la conservation, de la protection et de la remise en état des sols. Les transferts de type monétaire ont été utilisés principalement pour la satisfaction de besoins essentiels (alimentation, santé et scolarité), la construction liée au logement (abris et latrines) et l'achat d'animaux (chèvres). L'ancrage institutionnel des

interventions de renforcement de la résilience est demeuré inefficace au niveau étatique, et a entravé la coordination et l'harmonisation des approches entre les acteurs concernés.

32. **Effet direct stratégique 5: Les institutions nationales disposent de capacités accrues pour gérer des politiques et des programmes en matière de sécurité alimentaire et de protection sociale (renforcement des capacités institutionnelles).** La plus grande partie de l'appui institutionnel apporté au Gouvernement a été consacrée au système de protection sociale adaptative, et permis au PAM de faire la preuve de sa grande capacité à diriger les opérations dans ce domaine d'activité novateur. Un appui a été fourni en matière de renforcement des capacités au Commissariat à la sécurité alimentaire et à l'Observatoire de la sécurité alimentaire, notamment pour faciliter la création d'un dispositif national visant à prévenir les chocs et à y faire face ainsi que la mise en place de sites sentinelles. Des réunions de sensibilisation ont été organisées pour favoriser un sentiment d'appropriation au sein des autorités locales et de la société civile, même si la forte rotation des fonctionnaires a constitué une difficulté majeure dans le cadre de cette activité. Il est également possible d'améliorer le partage d'informations et d'élaborer des circuits de remontée de l'information entre les acteurs concernés.
33. **Effet direct stratégique 6: Les acteurs de l'aide humanitaire et du développement accèdent plus facilement aux zones ciblées (Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies et autres services communs).** Le Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies (UNHAS) a joué un rôle essentiel pour permettre à la communauté humanitaire de prêter rapidement assistance aux personnes et aux communautés touchées, y compris dans les régions accueillant des réfugiés maliens. De nettes améliorations des services assurés par l'UNHAS ont été constatées à partir de 2018 en ce qui concerne la capacité de transport et le nombre de destinations desservies, et le niveau de satisfaction des usagers a été élevé. L'UNHAS a aussi permis de recouvrer les dépenses de fonctionnement. En 2020, un nouveau service d'appui logistique a été mis à la disposition du Gouvernement s'agissant d'assurer la réception, le transport et l'entreposage de colis pendant la crise liée à la COVID-19, et des activités de formation et d'accompagnement personnalisé ont été organisées.

### ***Problématique femmes-hommes***

34. Le PAM a structuré ses interventions de façon à promouvoir l'égalité des sexes, mais le passage d'une approche consistant à prendre en compte de manière systématique la problématique femmes-hommes à une approche visant à transformer les relations entre les femmes et les hommes ne s'est pas encore concrétisé. Le PAM a, par exemple, encouragé la participation sur un pied d'égalité des femmes et des hommes au sein des comités communautaires organisés localement pour le ciblage et la gestion des activités, et la représentation équilibrée des sexes a été atteinte en 2019 et 2020. La participation des femmes à ces comités a été parfois symbolique, cependant, et le coût d'opportunité pour les femmes concernées n'a fait l'objet d'aucun suivi; les activités fondées sur la mobilisation des communautés reposent sur les femmes qui leur consacrent la moitié de leur temps, ce qui constitue pour elles un manque à gagner potentiellement considérable.

### ***Responsabilité à l'égard des populations touchées, protection et questions environnementales***

35. À la suite de la mise en service d'un système de réclamation et d'un numéro d'assistance gratuit, le PAM est passé d'une communication unidirectionnelle à une communication bidirectionnelle. Du fait de certaines lacunes persistantes dans la communication, la sensibilisation des groupes de population cibles aux activités du PAM, s'agissant des critères de ciblage par exemple, a parfois été insuffisante. La dimension relative à la protection a semblé être correctement intégrée dans les activités 3A, et une analyse des risques environnementaux et sociaux a notamment été menée avant la création de nouveaux actifs. En revanche, la collaboration civilo-militaire ne paraît pas avoir été prise en considération de

manière structurée ni méthodique, et n'a pas bénéficié de ressources spécifiques. Le recours à des escortes de sécurité dans la région Hodh El Chargui a, par exemple, eu des conséquences sur la confidentialité requise pour certaines activités et la façon dont le PAM a été perçu par la population. En outre, bien que le handicap ait été utilisé comme critère de vulnérabilité dans les opérations de ciblage, il a été estimé que la généralisation de cette démarche n'entraîne pas dans le champ des activités du PAM. La mesure dans laquelle les questions environnementales ont été intégrées dans le fonctionnement interne du PAM et de ses partenaires coopérants est restée limitée.

***Durabilité et convergence entre l'action humanitaire, le développement et la paix (approche du triple lien)***

36. Le PSP s'est caractérisé par la grande place accordée à la collaboration durable avec les acteurs étatiques et au renforcement des capacités institutionnelles. Des stratégies de retrait avaient été prévues pour la plupart des activités du PAM dès la phase de conception du PSP, mais le manque de moyens et de capacités au niveau décentralisé a compromis leur mise en œuvre opérationnelle. Les comités de gestion locaux mis sur pied pour chaque activité dans l'ensemble intégré d'activités axées sur la résilience ont reçu peu de soutien de la part des partenaires non gouvernementaux et sont demeurés fragiles.
37. De manière générale, l'incertitude entourant la viabilité des activités 3A a persisté, car l'entretien d'équipements communautaires plus complexes nécessitait des compétences techniques et des ressources financières dont les communautés ne disposaient pas toujours. En revanche, il est probable que l'institutionnalisation du programme d'alimentation scolaire et le soutien en faveur de l'amélioration de l'accès des petits exploitants agricoles aux marchés pour développer les achats locaux liés à d'autres activités contribuent à la pérennisation des activités.
38. La recherche de solutions durables pour les réfugiés, qui était l'une des priorités répertoriées dans le PSP, a notamment consisté à adapter l'assistance du PAM aux vulnérabilités des ménages et à faciliter l'intégration des réfugiés dans le registre social et dans les filets nationaux de protection sociale. La démarche prévoyait également la mise en œuvre de l'ensemble intégré d'activités axées sur la résilience dans la zone d'accueil de Bassikounou pour renforcer la coexistence pacifique entre les communautés hôtes et les populations de réfugiés, même si cette composante n'a pas été couronnée de succès faute d'adhésion au niveau communautaire.
39. L'adoption d'un plan stratégique pluriannuel a facilité la mise en œuvre d'une approche axée sur le triple lien entre action humanitaire, développement et paix, qui revêtait trois dimensions: l'assistance aux réfugiés et une transition vers des filets nationaux de protection sociale et la coexistence pacifique avec les communautés d'accueil; une transition de l'assistance alimentaire saisonnière à la protection sociale adaptative; et une démarche intégrée fondée sur la résilience. Le soutien apporté au système de protection sociale adaptative a contribué à la mise en place de l'approche du triple lien, en favorisant une plus grande intégration entre les interventions d'urgence et la prévention et en permettant de s'attaquer à l'insécurité alimentaire chronique. La prédominance du financement axé sur l'aide humanitaire lié aux plans d'intervention d'urgence a toutefois constitué un frein majeur à l'application de cette approche, les activités nutritionnelles ayant, par exemple, bénéficié uniquement du soutien provenant des programmes d'action humanitaire.

**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***

40. De façon générale, les activités ont été menées conformément au calendrier arrêté, et le PAM a fait la preuve de sa capacité à anticiper l'évolution de la situation. Le passage aux transferts de type monétaire a permis de réduire le risque de retard dans la fourniture de l'assistance. Ce sont les activités de prévention et de traitement de la malnutrition aiguë modérée qui ont le plus pâti des ruptures d'approvisionnement et de l'inadéquation des cycles de financement. Sur les sites où le PAM a mis en œuvre son ensemble intégré d'activités axées sur la résilience, il n'a pas encore cherché à déterminer si l'organisation des activités en strates pourrait constituer un facteur d'efficacité.

***Couverture et ciblage***

41. La coordination du PAM avec ses partenaires dans le cadre des plans d'intervention a contribué à améliorer l'allocation de ressources limitées pour couvrir les besoins. Les acteurs humanitaires et le Gouvernement devaient trouver des compromis lors des interventions d'urgence pour définir les priorités et le ciblage d'un point de vue géographique. Or, la logique sous-tendant la concentration géographique des interventions sur les sites de mise en œuvre de l'ensemble intégré d'activités axées sur la résilience n'a pas été bien comprise ni bien acceptée par les acteurs gouvernementaux, en particulier s'agissant de l'alimentation scolaire.
42. La qualité du ciblage s'est améliorée durant toute la période couverte par le PSP grâce aux efforts déployés par le module de la sécurité alimentaire. Il semble que les erreurs d'inclusion aient été limitées, mais les erreurs d'exclusion – qui sont les plus graves – sont demeurées fréquentes et nécessitent que l'on s'y intéresse de plus près. Il persiste des problèmes liés à l'acceptation par les bénéficiaires du ciblage appliqué à l'appui fourni pendant la période de soudure et au soutien apporté aux réfugiés.

***Rapports coût-efficience et coût-efficacité***

43. Le niveau d'exécution du budget a été satisfaisant, et les coûts d'appui sont restés stables au fil des ans. Bien que le coût moyen par bénéficiaire soit, lui aussi, demeuré relativement stable, il a été globalement plus élevé que prévu en raison de l'augmentation des prix des produits de base et des frais d'expédition.
44. La réduction des coûts de distribution a contribué à l'efficience des activités, en particulier dans le cas des activités utilisant des transferts de type monétaire destinés aux réfugiés, des activités de soutien pendant la période de soudure et des activités 3A. Le niveau élevé des frais de transport et des coûts de gestion s'est répercuté sur le coût des transferts de produits alimentaires.
45. Les taux de pertes de produits alimentaires ont été très faibles et sont restés maîtrisés, et les activités menées au titre de l'effet direct stratégique 6 se sont accompagnées d'une amélioration de l'efficience grâce à la réduction des dépenses logistiques et aux gains de temps enregistrés. L'efficience globale du PSP a aussi été favorisée par les examens menés au niveau organisationnel et l'amélioration des contrats et des relations avec les partenaires.
46. Concernant le rapport coût-efficacité, le PAM n'a pas consacré d'études aux avantages respectifs des différentes modalités de transfert, même s'il a bel et bien assuré un suivi régulier des marchés pour prendre des décisions en connaissance de cause à cet égard.

## **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?**

### ***Base de données factuelles***

47. Globalement, l'élaboration du PSP s'est appuyée sur des sources de données fiables, peu nombreuses mais variées, parmi lesquelles des évaluations indépendantes, des évaluations nationales de la situation sur le plan nutritionnel et le système de suivi de la sécurité alimentaire. Le Bureau du PAM en Mauritanie a également été l'un des premiers à utiliser une méthode participative dans le cadre du diagnostic mené avant de fournir un appui institutionnel en faveur d'un système d'alerte rapide. Cela étant, bien qu'un ciblage plus précis soit nécessaire compte tenu des contraintes budgétaires, on dispose de peu d'études susceptibles d'aider à affiner les critères de ciblage.

### ***Ressources financières et humaines***

48. Le PAM est demeuré l'acteur humanitaire le mieux financé en Mauritanie au cours de la période 2018-2021, mais la part du budget allouée aux interventions face aux crises a considérablement diminué entre le PSP provisoire de transition et le PSP, tandis que le budget relatif au renforcement de la résilience a, lui, augmenté dans des proportions équivalentes (de 11 pour cent à 49 pour cent); et bien que des progrès aient été accomplis en matière de mobilisation de fonds pluriannuels, le PAM est resté fortement tributaire des fonds préaffectés aux interventions humanitaires, les activités d'alimentation scolaire et de nutrition étant les moins bien financées. Globalement, les niveaux de financement sont demeurés stables, autour de 50 pour cent du budget fondé sur les besoins, ce qui représente une augmentation constante depuis la période ayant précédé la mise en œuvre du PSP.
49. Depuis 2018, le PAM participe au régime d'assurance Replica de la Mutuelle panafricaine de gestion des risques afin de permettre une indemnisation en cas de sécheresse de grande ampleur. Activé en 2020, ce mécanisme de financement a permis de mettre rapidement en place l'appui apporté pendant la période de soudure.
50. Le recrutement de spécialistes nationaux, en particulier de femmes, dans les bureaux auxiliaires est resté difficile en raison du manque de compétences disponibles localement. Néanmoins, le PAM est parvenu à augmenter ses effectifs afin d'atteindre les objectifs énoncés dans le PSP, et des efforts importants sont déployés actuellement pour rendre les postes plus attractifs et soutenir les orientations stratégiques du PAM, notamment dans les domaines du renforcement de la résilience et de la protection sociale.

### ***Partenariats et coordination***

51. De façon générale, la réorientation stratégique du PAM a permis de renforcer les partenariats et les initiatives d'harmonisation. De nouveaux accords ont été conclus au niveau ministériel et avec d'autres entités des Nations Unies, dans les domaines du renforcement de la résilience, de la protection sociale et de l'alimentation scolaire par exemple, même si le degré d'avancement de leur mise en œuvre a été inégal. De par sa participation aux comités concernés, le PAM est devenu un allié reconnu des ONG et a soutenu les accords visant à envisager les plans d'intervention de manière harmonisée et en tenant compte des besoins.
52. Il est possible d'améliorer la coordination avec les différents acteurs des filets de protection sociale et de renforcer la complémentarité entre l'appui apporté en faveur de la résilience et le système de protection sociale adaptative. Concernant les activités nutritionnelles, l'efficacité et la pérennité des interventions ont pâti d'une discontinuité des soins entre les cas de malnutrition aiguë sévère et les cas de malnutrition aiguë modérée en raison d'une coordination institutionnelle insuffisante.

### ***Flexibilité et adaptation aux crises***

53. Le PAM a maintenu sa capacité d'intervention rapide en cas de crises pendant toute la période de mise en œuvre du PSP. Les financements au niveau des activités étaient le plus souvent préaffectés, mais le PSP était conçu pour offrir une certaine souplesse dans le transfert des ressources entre activités (sous réserve de l'accord du donateur), ce qui a permis de mieux répartir les ressources entre les différents effets directs stratégiques. Le PAM a fait la preuve de sa capacité d'adaptation au cours de la crise liée à la COVID-19 en mettant en place de nouvelles activités au moyen d'une révision du PSP, même si la nécessaire coordination de ces activités avec la riposte nationale a entraîné des retards.

### ***Autres facteurs ayant eu une incidence sur les résultats du PAM***

54. D'autres facteurs de réussite ont contribué aux résultats que le PAM a obtenus lors de la mise en œuvre des activités: suivi plus efficace grâce à une planification pluriannuelle, malgré les difficultés rencontrées pour mesurer les effets combinés des activités incluses dans l'ensemble intégré d'activités axées sur la résilience; méthode de communication avec les parties prenantes plus efficace et plus adaptée; et soutien du bureau régional en faveur du Bureau du PAM en Mauritanie, en particulier en matière de renforcement de la résilience et dans le cadre de la riposte à la COVID-19. À l'inverse, plusieurs facteurs limitants ont été relevés: faiblesse des processus de décentralisation à l'échelle nationale, ce qui a constitué un frein pour l'appropriation des activités au niveau local et compromis la pérennité des interventions du PAM; problèmes opérationnels liés aux réseaux de télécommunications; nécessité du recours aux escortes dans la région Hodh El Chargui; et limites connexes relatives aux activités de suivi.

## **Conclusions**

55. **Positionnement stratégique.** Le PSP était conforme à l'objectif stratégique qui visait à éradiquer la faim en subvenant aux besoins aussi bien immédiats que chroniques des personnes et des communautés les plus vulnérables. Bien que le PAM soit demeuré un acteur humanitaire majeur dans le pays, et que le cadre stratégique pluriannuel du PSP ait renforcé sa capacité à se positionner dans des secteurs pertinents tels que la protection sociale adaptative et la résilience, son positionnement stratégique et son action ne sont pas suffisamment visibles au niveau gouvernemental.
56. **Questions transversales.** Pendant la période couverte par le PSP, des progrès ont été accomplis dans la prise en compte des questions transversales que sont la problématique femmes-hommes, la responsabilité à l'égard des populations touchées, la protection et l'environnement, mais des améliorations supplémentaires sont à l'évidence nécessaires. Les efforts déployés par le PAM pour mettre en place les modalités d'une prise en compte systématique de la problématique femmes-hommes ont eu des résultats positifs, mais il serait nécessaire de définir une stratégie plus claire pour appuyer une démarche véritablement porteuse de transformations profondes.
57. **Réfugiés et zones d'accueil.** Le PAM a appuyé la recherche de solutions durables en coordination avec le HCR tout en parvenant à stabiliser les niveaux de sécurité alimentaire et nutritionnelle. Face à la persistance des problèmes de financement – et pour subvenir de manière adéquate aux besoins des réfugiés et des communautés d'accueil –, le PAM s'est appuyé sur la démarche axée sur le triple lien entre action humanitaire, développement et paix qu'il a élaborée avec ses partenaires. L'objectif de cette démarche était de combiner les initiatives humanitaires avec des solutions durables, en particulier l'inclusion des réfugiés dans le registre social et les filets nationaux de protection sociale, une réduction progressive du nombre de réfugiés recevant une assistance et la mise en œuvre – pour le moment infructueuse – de l'ensemble intégré d'activités axées sur la résilience dans les zones d'accueil des réfugiés.

58. **Ensemble intégré d'activités axées sur la résilience.** Avec l'appui du bureau régional, le bureau de pays a formulé les orientations stratégiques à appliquer dans le cadre de la démarche intégrée fondée sur la résilience. Ces orientations sont conformes à la démarche institutionnelle suivie dans le Sahel, dans le cadre de laquelle la priorité est donnée à la remise en état des écosystèmes conjuguée à des activités de nutrition et d'alimentation scolaire, avec comme objectif d'améliorer la résilience des systèmes, des communautés et des ménages. Toutes les synergies entre les différentes activités n'ont pas encore été réalisées, et le pays ne s'est toujours pas approprié la démarche. La convergence géographique et la planification concertée avec l'UNICEF ont été efficaces, mais le PAM et l'UNICEF recherchent encore des synergies entre leurs activités respectives.
59. **Nutrition.** La prise en charge de la malnutrition aiguë a continué de pâtir d'un manque de financement et de la fragmentation institutionnelle, et, au bout du compte, en dépit de bons résultats, son effet sur la prévalence et l'incidence de la malnutrition aiguë a été limité. Malgré la coordination efficace instaurée avec l'UNICEF, les problèmes liés au financement, à l'approvisionnement et à la planification conjointe ont nui à la continuité des traitements entre les cas de malnutrition aiguë sévère et les cas de malnutrition aiguë modérée. Les activités de prévention de la malnutrition consistent uniquement à donner accès à des aliments enrichis et à mener des actions de sensibilisation, et les possibilités de promouvoir la complémentarité entre les activités nutritionnelles et le système de protection sociale adaptative ou l'ensemble intégré d'activités axées sur la résilience n'ont pas encore été pleinement explorées.
60. **Alimentation scolaire.** Le PAM s'emploie à institutionnaliser l'alimentation scolaire, mais des problèmes subsistent concernant les financements accordés par les donateurs et la mise en œuvre opérationnelle ainsi que la pérennisation du programme. Le Gouvernement et le PAM ne sont pas tout à fait d'accord sur l'ambition ni sur la finalité de l'alimentation scolaire, le premier mettant l'accent sur la scolarisation et l'achèvement d'un cycle complet de scolarité tandis que le second privilégie la sécurité alimentaire et nutritionnelle et l'intégration de cette activité dans l'ensemble d'activités axées sur la résilience. Globalement, le suivi de l'alimentation scolaire a été renforcé grâce à la participation plus directe d'ONG partenaires.
61. **Réactivité.** Le PAM a fait la preuve de sa grande capacité d'adaptation, de sa flexibilité et de sa réactivité face à des circonstances changeantes. Au cours de la crise provoquée par la COVID-19, l'utilisation du registre social a permis d'étendre la couverture des bénéficiaires sans avoir à réaliser un ciblage spécifique. Les possibilités de transfert de ressources entre les interventions ont été limitées du fait de la préaffectation des fonds à des activités spécifiques. L'activation en 2020 du mécanisme d'assurance Replica de la Mutuelle panafricaine de gestion des risques a offert une bonne occasion d'adapter au calendrier pastoral l'assistance apportée pendant la période de soudure.
62. **Organisation interne.** Une réorganisation majeure des procédures internes appliquées notamment dans les domaines des ressources humaines et de la gestion de l'information a permis de stabiliser les équipes, de développer les compétences et d'élaborer une stratégie de communication plus régulière et plus diversifiée. Bien que la coordination entre le suivi des activités et le suivi du budget ait été renforcée, ce qui a permis de faciliter la mise en œuvre et la gestion financière y afférente, il persiste des difficultés pour mobiliser dans le pays le savoir-faire de spécialistes, en particulier de femmes, difficultés qui se sont répercutées sur la prise en compte des thèmes transversaux.

63. **Financement.** Le PAM est parvenu à augmenter ses financements au cours de la mise en œuvre du PSP et a mobilisé des fonds supplémentaires substantiels pour faire face à diverses crises, comme la sécheresse dans le Sahel et la pandémie de COVID-19. Sa stratégie de mobilisation de fonds a évolué, passant d'une approche axée sur les indications communiquées par les donateurs à une démarche fondée sur ses propres orientations stratégiques. Le PAM demeure toutefois en grande partie tributaire de financements humanitaires annuels rigides et continue de ne pas être pleinement reconnu parmi les donateurs qui s'intéressent avant tout au développement, exception faite du Ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement.
64. **Suivi et production de données factuelles.** Le PAM a considérablement amélioré la qualité de ses indicateurs, outils et méthodes de collecte et de partage de données, mais le suivi des effets de l'ensemble intégré d'activités axées sur la résilience, de l'appui institutionnel, du renforcement des capacités et de l'alimentation scolaire reste difficile.

## Recommandations

65. Les évaluateurs ont formulé deux recommandations d'ordre stratégique et trois recommandations d'ordre opérationnel, qui tiennent toutes compte des questions soulevées lors des discussions menées avec le bureau de pays, le Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et des partenaires extérieurs ayant participé aux deux ateliers réunissant les parties prenantes organisés en mars 2022.

Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
<b>Recommandation 1: Renforcer la stratégie combinée associant protection sociale adaptative et résilience intégrée.</b>	Stratégique	Bureau de pays		Élevé	
1.1 Développer l'action stratégique que le PAM mène en matière de protection sociale afin de renforcer la vision d'avenir et le rôle moteur du Gouvernement dans ce domaine et d'étendre la couverture des programmes de protection sociale de sorte qu'ils contribuent davantage aux plans d'intervention face aux chocs ainsi qu'à l'amélioration de la résilience et de la nutrition de la population.			Ministère de l'action sociale, de l'enfance et de la famille; Taazour (agence nationale de protection sociale)		Décembre 2023
1.2 Appuyer l'institutionnalisation et l'ancrage stratégique de la démarche intégrée fondée sur la résilience (non sectorielle et axée sur les territoires) dans les cadres stratégiques nationaux et le prochain plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (anciennement appelé "cadre de partenariat des Nations Unies pour le développement durable").					Décembre 2023
1.3 Maintenir un équilibre entre la participation à l'élaboration des politiques publiques et la capacité à faire face aux besoins immédiats afin de mettre en place des solutions durables et de mieux faire connaître l'action du PAM auprès des instances centrales.			Registre social national; bureau régional		Décembre 2022
1.4 Poursuivre l'engagement du PAM en faveur du renforcement des capacités aux niveaux central et décentralisé.			Système national de prévention et de gestion des crises; partenaires coopérants; services techniques; autorités locales		Décembre 2022

Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
<b>Recommandation 2: Prendre davantage en compte les questions transversales.</b>	Stratégique	Bureau de pays		Élevé	Décembre 2022
2.1 <i>Problématique femmes-hommes</i> : mettre en œuvre la transition consistant à passer d'une approche intégrative à une démarche porteuse de transformations.			Système national de prévention et de gestion des crises; bureau régional		
2.2 <i>Obligation redditionnelle</i> : rendre davantage compte de l'action menée aux parties prenantes et leur faire remonter les observations afin de renforcer leur adhésion.			Bureau régional		
2.3 <i>Environnement</i> : prendre davantage en considération les questions environnementales lors de la mise en œuvre des interventions du PAM.			Bureau régional		
<b>Recommandation 3: Revoir la stratégie relative à l'assistance en faveur des réfugiés et des communautés d'accueil en fonction des atouts respectifs des parties prenantes, y compris des communautés locales.</b>	Opérationnel	Bureau de pays		Élevé	Décembre 2022
3.1 Renforcer la mise en place de solutions durables.			Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés; Ministère de l'environnement et du développement durable; registre social national; Taazour (agence nationale de protection sociale); Tekavoul (programme national de protection sociale); communautés locales; équipe de pays des Nations Unies		

Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
3.2 Renforcer le positionnement et les capacités du PAM en matière de protection et d'accès humanitaire et adapter les interventions en tenant mieux compte des contraintes.			Bureau régional; Siège		
<b>Recommandation 4: Renforcer l'impact de l'ensemble intégré d'activités axées sur la résilience.</b>	Opérationnel	Bureau de pays		Élevé	Décembre 2022
4.1 Renforcer la mise en œuvre opérationnelle des synergies entre les activités composant l'ensemble intégré d'activités axées sur la résilience.		Bureaux auxiliaires (y compris les référents chargés de la résilience)	Fonds des Nations Unies pour l'enfance; bureau régional; organisations non gouvernementales internationales		
4.2 Pérenniser l'ensemble intégré d'activités axées sur la résilience aux niveaux des régions, des départements, des communautés et des activités, en coordination avec les initiatives menées à l'échelle nationale.		Bureaux auxiliaires (y compris les référents chargés de la résilience)	Organisations non gouvernementales internationales		
4.3 Développer la production de données factuelles quantitatives et qualitatives relatives à l'ensemble intégré d'activités axées sur la résilience et à ses composantes.		Division de la recherche, de l'analyse et du suivi	Fonds des Nations Unies pour l'enfance; autres organisations internationales; acteurs participant aux activités d'appui en faveur de la résilience; bureau régional		

Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
<b>Recommandation 5: Renforcer l'appui à l'élaboration des politiques nationales en matière d'alimentation scolaire et de prise en charge de la malnutrition aiguë.</b>	Opérationnel	Bureau de pays		Élevé	Décembre 2022
5.1 Renforcer l'appui que le PAM apporte au Gouvernement pour aider celui-ci à mettre en œuvre le programme national d'alimentation scolaire et faire la preuve des effets obtenus grâce à l'alimentation scolaire.			Ministère de l'éducation nationale et de la réforme du système éducatif; autres organisations internationales; bureau régional		
5.2 Revoir la stratégie du PAM relative à la malnutrition aiguë modérée ainsi que les partenariats stratégiques connexes pour garantir une mise en œuvre efficace.			Commissariat à la sécurité alimentaire; Fonds des Nations Unies pour l'enfance; Ministère de la santé		

## Liste des sigles utilisés dans le présent document

Activités 3A	assistance alimentaire pour la création d'actifs
COVID-19	maladie à coronavirus 2019
CPDD	Cadre de partenariat pour le développement durable
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
ODD	objectif de développement durable
ONG	organisation non gouvernementale
PSP	plan stratégique de pays
UNHAS	Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance