



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

**Conseil d'administration**  
Deuxième session ordinaire  
Rome, 13-16 novembre 2023

---

Distribution: générale	Point 6 de l'ordre du jour
Date: 25 septembre 2023	WFP/EB.2/2023/6-A/9
Original: anglais	Rapports d'évaluation
	Pour examen

Les documents du Conseil d'administration sont disponibles sur le site Web du PAM (<https://executiveboard.wfp.org/fr>).

---

## Rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour le Népal (2019-2023)

### Résumé

L'évaluation du plan stratégique de pays du PAM établi pour le Népal (2019-2023) a porté sur toutes les activités mises en œuvre entre janvier 2019 et juin 2022. Il s'agissait d'évaluer la pertinence, l'efficacité et l'efficience de l'action du PAM, ainsi que les facteurs expliquant les résultats obtenus. L'évaluation a également permis de rendre compte de l'action menée et de favoriser l'apprentissage, et de guider l'élaboration d'un nouveau plan stratégique de pays.

Les problèmes d'accès physique, les catastrophes naturelles et la pandémie de maladie à coronavirus 2019 sont les facteurs sous-jacents de la persistance de l'insécurité alimentaire touchant les personnes et les communautés vulnérables au Népal. La malnutrition chronique et les carences en micronutriments constituent des problèmes de santé majeurs.

Le plan stratégique pour le Népal est articulé autour de six effets directs stratégiques axés sur les interventions face à une crise, la nutrition, la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise, le renforcement de la résilience, le renforcement des capacités du pays et la prestation de services à l'intention des partenaires.

Les évaluateurs ont constaté que le plan stratégique de pays concordait avec les besoins de la population, les priorités nationales et les cibles associées aux objectifs de développement durable du Népal, tout en étant convenablement adapté à l'évolution de la situation. Un positionnement plus clair du programme d'action visant à changer la vie ainsi qu'une articulation plus étroite entre les effets directs stratégiques auraient contribué à accroître le potentiel de transformation du plan stratégique de pays.

*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  
courriel: [anneclaire.luzot@wfp.org](mailto:anneclaire.luzot@wfp.org)

Mme A. Larmoyer  
Fonctionnaire principale chargée de l'évaluation  
courriel: [aurelie.larmoyer@wfp.org](mailto:aurelie.larmoyer@wfp.org)

---

*Interventions face à une crise.* L'effet direct stratégique axé sur les interventions face à une crise a permis de lancer rapidement les activités liées à ce type d'interventions. La prestation de services à l'intention des partenaires humanitaires a été efficace, mais les résultats de l'assistance fournie par le PAM aux populations touchées par une crise ont été contrastés. Les résultats des interventions nutritionnelles ont été jugés positifs, alors que ceux des transferts de type monétaire ont été jugés plus modestes.

*Renforcement de la résilience.* Les activités de création d'actifs et de renforcement des capacités du pays ont permis de renforcer la résilience. L'intégration de l'agriculture résiliente face aux aléas climatiques et de l'alimentation scolaire utilisant la production locale a contribué à diversifier l'éventail des interventions nutritionnelles mises à la disposition des écoles. Toutefois, la multiplicité de communautés ne bénéficiant que d'une ou de quelques interventions seulement a limité les possibilités de réaliser des avancées porteuses de transformations à grande échelle.

*Causes profondes.* Les activités relatives à la santé maternelle et infantile ont donné la plupart des résultats escomptés, et les activités de communication visant à faire évoluer la société et les comportements se sont avérées efficaces. Des activités d'enrichissement du riz ont été lancées, mais ont été retardées en raison d'un financement insuffisant et des effets de la maladie à coronavirus 2019. L'appui en faveur du renforcement des politiques gouvernementales a permis d'améliorer la coordination entre les parties prenantes. Les activités d'alimentation scolaire ont été efficaces et se sont poursuivies pendant la pandémie de maladie à coronavirus 2019, et la responsabilité de certaines d'entre elles a été transférée aux pouvoirs publics.

L'appui aux politiques et le renforcement d'autres cadres normatifs ont donné de bons résultats. L'établissement d'un lien étroit entre le renforcement des capacités du pays et l'assistance directe a favorisé la durabilité et permis de concrétiser le nexus action humanitaire-développement. Toutefois, l'évaluation insuffisante des besoins en matière de capacités et la capacité d'absorption limitée des pouvoirs publics, entre autres facteurs, ont freiné la mise en œuvre et l'institutionnalisation des activités concernant le renforcement des capacités du pays ainsi que la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise.

Les principes humanitaires, la problématique femmes-hommes et l'environnement faisaient l'objet d'une attention satisfaisante dans le plan stratégique de pays, mais la question des changements climatiques et l'inclusion du handicap n'y étaient pas suffisamment prises en compte.

Dans l'ensemble, le plan stratégique de pays a été mis en œuvre efficacement. Il était associé à une structure de coûts dûment justifiée et visait à réduire les coûts. Des procédures d'approvisionnement solides et des mesures de ciblage bien conçues ont permis d'accroître l'efficacité. Le bureau de pays a assuré un suivi lorsque les activités n'ont pas été mises en œuvre dans les délais impartis.

Le PAM a mobilisé des ressources suffisantes pour le plan stratégique de pays, mais la capacité d'adaptation a été limitée par une préaffectation importante des fonds à des activités spécifiques. Malgré l'existence de certaines activités conjointes et de complémentarités et la prestation de services appréciés, le PAM n'a pas suffisamment étudié les possibilités d'établissement de partenariats stratégiques avec les parties prenantes, ni exploité ceux qui existaient.

En conclusion, les évaluateurs ont constaté que le plan stratégique de pays était fondé sur des données factuelles, qu'il répondait aux besoins des personnes et des communautés les plus vulnérables du Népal et qu'il était harmonisé avec les priorités nationales, tout en respectant les principes humanitaires et en prenant en compte la problématique femmes-hommes et d'autres questions transversales. Les activités ont été adaptées à l'évolution des besoins et des conditions et ont été mises en œuvre efficacement. Les résultats des activités d'assistance directe et de lutte contre les causes profondes ont été dans l'ensemble positifs. Toutefois, la convergence limitée des activités, le manque de synergies avec les partenaires, la disponibilité insuffisante de fonds non affectés, la maladie à coronavirus 2019 et la capacité d'absorption limitée de l'administration publique ont nui à l'obtention de résultats optimaux et à leur pérennisation.

Les évaluateurs ont présenté quatre recommandations d'ordre stratégique et deux recommandations d'ordre opérationnel. Ces recommandations portent sur l'interdépendance, la cohérence et les synergies dans le nouveau plan stratégique de pays; la participation stratégique au renforcement des capacités du pays; l'appui en faveur d'une stratégie nationale en matière de nutrition; la participation stratégique au programme national d'alimentation scolaire; l'intensification du soutien relatif aux changements climatiques et au renforcement de la résilience; et l'amélioration des capacités d'analyse du Gouvernement.

### **Projet de décision\***

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour le Népal (2019-2023)" (WFP/EB.2/2023/6-A/9) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.2/2023/6-A/9/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) a porté sur les activités réalisées par le PAM au Népal entre 2019 et le milieu de l'année 2022, et avait pour double objectif de rendre compte de l'action menée et de favoriser l'apprentissage. Les évaluateurs ont également examiné le PSP provisoire de transition (PSPP-T) du PAM sous l'angle de l'élaboration du PSP et de la transition entre les nouvelles opérations et les opérations antérieures du PAM au Népal.
2. Les auteurs de l'évaluation ont eu recours à une méthode mixte fondée sur une approche théorique. En plus d'examiner les documents disponibles, ils ont mené plus de 126 entretiens avec des membres du personnel du PAM et des parties prenantes externes, organisé 13 discussions de groupe (y compris dans des communautés montagnardes isolées), recueilli des observations de terrain sur les actifs construits ou remis en état et les zones de regroupement du matériel humanitaire<sup>1</sup>, et réalisé une enquête en ligne. Les constatations, les conclusions et les recommandations ont été examinées avec les parties prenantes internes et externes lors de deux ateliers.
3. Les utilisateurs immédiats de l'évaluation sont le bureau de pays du PAM et les parties prenantes internes et externes, y compris les bénéficiaires.

### Contexte

4. Le Népal est un pays montagneux dont la population de 29,1 millions d'habitants présente une grande diversité ethnique et est essentiellement rurale (79 pour cent)<sup>2</sup>. Il est classé parmi les pays ayant un niveau de développement humain moyen, mais le quart de sa population vit en dessous du seuil de pauvreté national<sup>3</sup>. Le Gouvernement népalais accorde une grande importance à la réduction de la pauvreté et de l'insécurité alimentaire, comme en témoignent les quatorzième<sup>4</sup> et quinzième<sup>5</sup> plans de développement national triennaux.
5. Le Népal compte parmi les pays au monde les plus touchés par les catastrophes, plus précisément des inondations, des glissements de terrain et des sécheresses. D'après des études récentes, son produit intérieur brut annuel pourrait reculer de 2,2 pour cent d'ici à 2050 en raison des changements climatiques<sup>6</sup>.
6. L'agriculture, qui emploie plus de 60 pour cent de la main-d'œuvre, représente 25,8 pour cent du produit intérieur brut<sup>7</sup>. L'agriculture de subsistance est prédominante, et la dépendance à l'égard des importations de produits alimentaires est en augmentation.

---

<sup>1</sup> Dans les zones de regroupement du matériel humanitaire au Népal, on trouve les installations servant au stockage des articles de secours humanitaire et logistiques, principalement utilisés au début d'une opération d'urgence.

<sup>2</sup> Bureau national de la statistique. 2023. [Recensement national de 2021](#) (en anglais uniquement).

<sup>3</sup> Programme des Nations Unies pour le développement. 2022. [Global Multidimensional Poverty Index 2022. Unpacking deprivation bundles to reduce multidimensional poverty](#).

<sup>4</sup> Commission de planification nationale. 2016. [The Fourteenth Plan \(Fiscal Year 2016/17–2018/19\)](#).

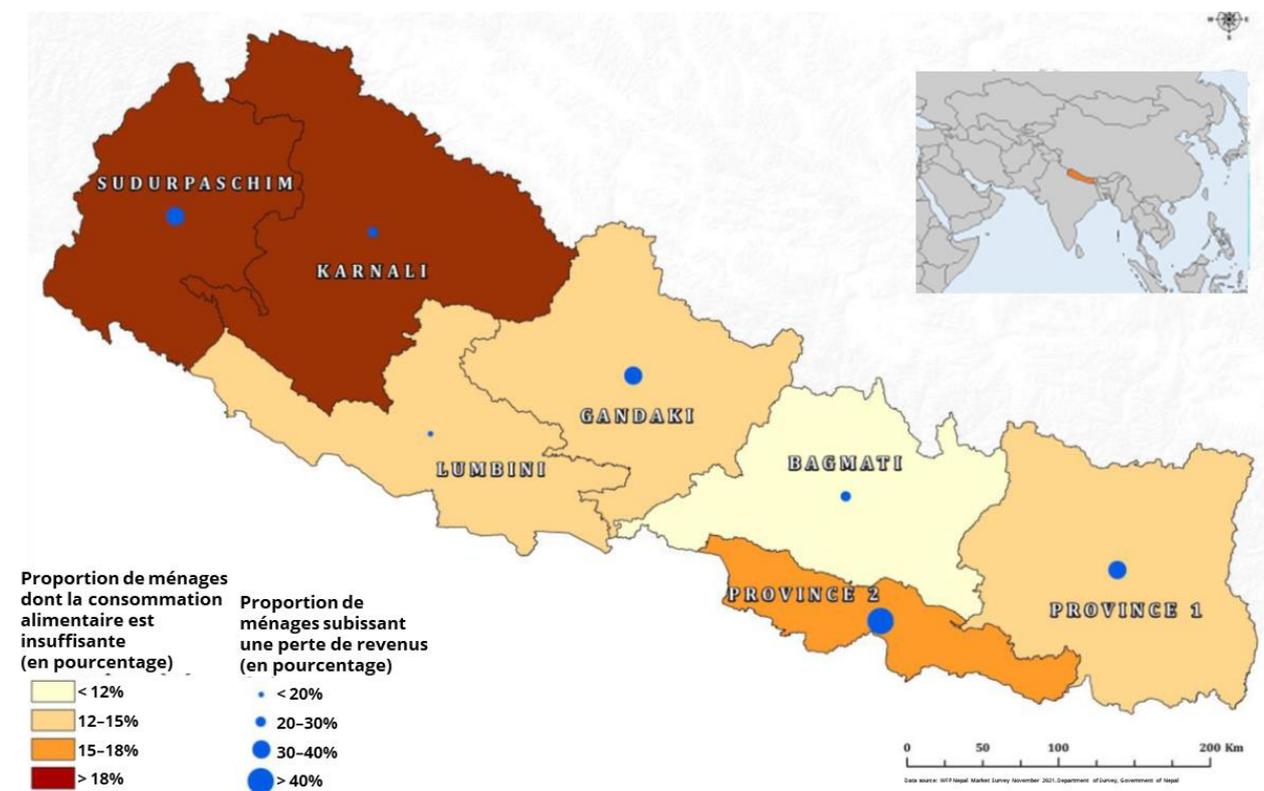
<sup>5</sup> Commission de planification nationale. 2020. [The Fifteenth Plan \(Fiscal Year 2019/20–2023/24\)](#).

<sup>6</sup> Groupe de la Banque mondiale. [Portail des connaissances sur les changements climatiques - Népal](#) (en anglais uniquement).

<sup>7</sup> Ministère des finances du Népal. 2021. [Economic Survey 2020/21](#).

7. L'insécurité alimentaire au Népal est associée à des problèmes d'accès physique et à des catastrophes naturelles, et touche en particulier les femmes et certains groupes ethniques et castes. Le score obtenu par le Népal selon l'indice de la faim dans le monde s'est amélioré, passant de 37,4 ("alarmant") en 2000 à 19,1 ("modéré") en 2022<sup>8</sup>, mais il reste des obstacles à franchir, plus de 12 pour cent des ménages ayant une consommation alimentaire insuffisante.

**Figure 1. Népal: ménages dont la consommation alimentaire est insuffisante (novembre 2021)**



Source: PAM/UKaid. 2021. *The Impact of COVID-19 on Households in Nepal*.

8. Le retard de croissance, l'émaciation et les carences en micronutriments, en particulier l'anémie, constituent des problèmes de santé majeurs. Bien que l'insuffisance pondérale touche 27 pour cent des enfants<sup>9</sup>, le surpoids et l'obésité sont également en voie de devenir des sources de préoccupation sanitaire.
9. Le taux net de scolarisation au niveau primaire a atteint 96,3 pour cent en 2019<sup>10</sup>, mais la piètre qualité de l'enseignement et l'inégalité dans l'accès persistent<sup>11</sup>. S'agissant du taux d'alphabétisation des adultes, l'écart entre les sexes est important: 78,6 pour cent pour les hommes et les garçons contre 59,7 pour cent pour les femmes et les filles<sup>12</sup>. Le sexe, la caste, la classe ainsi que les liens entre ces facteurs sont des sources de discrimination.

<sup>8</sup> Global Hunger Index 2022: Nepal.

<sup>9</sup> Fonds des Nations Unies pour l'enfance. 2021. *La Situation des enfants dans le monde 2021. Dans ma tête: Promouvoir, protéger et prendre en charge la santé mentale des enfants*.

<sup>10</sup> Données de la Banque mondiale, Népal, 2022.

<sup>11</sup> Ibid.

<sup>12</sup> Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, Institut de statistique, Népal.

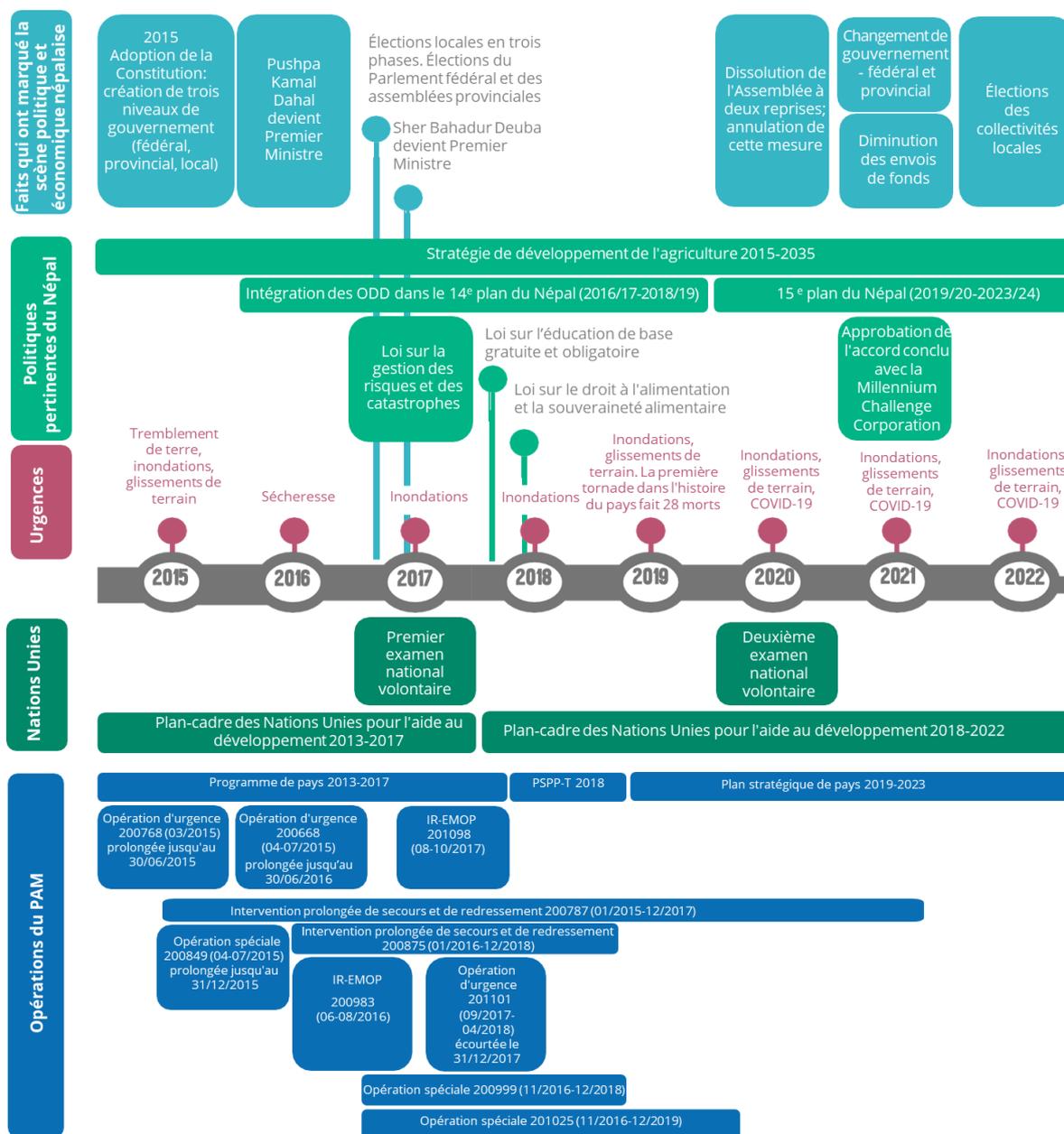
TABLEAU 1: INDICATEURS SOCIOÉCONOMIQUES			
	Indicateur	Valeur	Année
	Population totale (en millions) (1)	29,1	2021
	Indice synthétique de fécondité (2)	2,1	2021
	Score et rang occupé selon l'indice de développement humain (3)	143 <sup>e</sup> sur 191 pays 0,602	2021
	Population rurale (en pourcentage de la population totale) (4)	79	2020
	Population en situation de pauvreté (%) (5)	25,2	2016
	Part de l'agriculture dans le produit intérieur brut (%) (6)	25,8	2021
	Score et rang occupé selon l'indice de la faim dans le monde (7)	81 <sup>e</sup> sur 121 pays 19,1	2021
	Taux net de scolarisation dans l'enseignement primaire (%) (4)	96,3	2019
	Indice d'inégalité de genre (rang et score) (8)	113 <sup>e</sup> sur 191 pays 0,452	2021

Sources: (1) Bureau national de la statistique. 2023. [Recensement national de 2021](#) (en anglais uniquement); (2) Fonds des Nations Unies pour la population. [Population mondiale, Népal](#); (3) Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). [Rapport sur le développement humain 2021/2022. Temps incertains, vies bouleversées: façonner notre avenir dans un monde en mutation](#); (4) Données de la Banque mondiale - Népal; (5) PNUD. 2022. [Global Multidimensional Poverty Index 2022. Unpacking deprivation bundles to reduce multidimensional poverty](#); (6) Ministère des finances. 2021. [Economic Survey 2020/21](#); (7) [Global Hunger Index 2022: Nepal](#); (8) PNUD. [Indice d'inégalité de genre](#) (en anglais uniquement).

### Plans stratégiques de pays du PAM

10. Le PAM met en œuvre un portefeuille de programmes de pays et d'opérations au Népal depuis 1964. Le PSPP-T de 2018 a regroupé ces activités à une même enseigne. Il s'agissait d'intensifier l'appui au renforcement des capacités du pays à répondre aux catastrophes naturelles, et d'appuyer l'alimentation scolaire, la nutrition et les moyens d'existence.
11. Le PSP pour le Népal (2019-2023) comporte six effets directs stratégiques (voir la figure 3) essentiellement axés sur les objectifs de développement durable (ODD) 2 et 17. Il a fait l'objet de cinq révisions budgétaires depuis 2019, qui ont toutes augmenté son budget. En raison de la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19), le PSP a été fortement étoffé et un sixième effet direct stratégique concernant la prestation de services à l'intention des partenaires y a été ajouté.

Figure 2: Aperçu du contexte national et des opérations du PAM au Népal (2015-2022)



Source: Équipe d'évaluation.

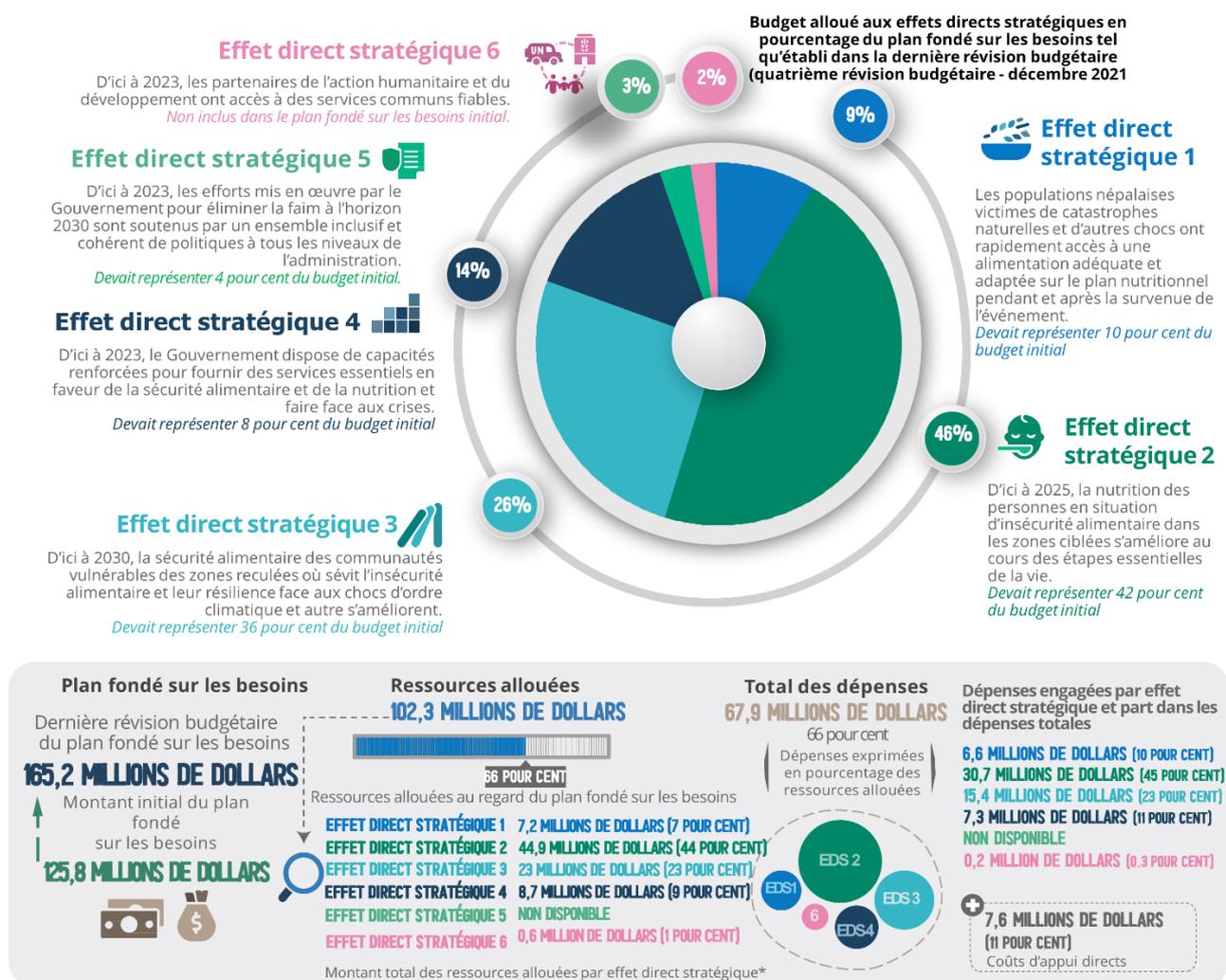
Abréviations: PSPP-T = plan stratégique de pays provisoire; IR-EMOP = opération d'urgence approuvée de manière à permettre une intervention immédiate.

12. Le PSP, assorti d'un budget initial de 125,8 millions de dollars É.-U., prévoyait l'apport d'une assistance à 1 675 993 bénéficiaires directs<sup>13</sup>. Quatre révisions ont permis d'augmenter le budget de 31 pour cent pour le porter à 165,2 millions de dollars, et le nombre de bénéficiaires directs de 8 pour cent pour le porter à 1 809 063 (voir la figure 4)<sup>14</sup>. En décembre 2022, le niveau de financement du PSP était de 66 pour cent, et les Gouvernements des États-Unis d'Amérique, du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord et du Japon étaient les principaux donateurs bilatéraux.

<sup>13</sup> Les chevauchements liés aux bénéficiaires recevant une assistance pendant plus d'une année ou au titre de plusieurs modalités de transfert ont été corrigés dans la première révision du budget.

<sup>14</sup> La cinquième révision du budget, approuvée en septembre 2022, a porté le budget total à 169,9 millions de dollars et le nombre total de bénéficiaires à 3 247 119. Cependant, cette augmentation n'entre pas dans le champ de l'évaluation, car elle a été approuvée après la phase de collecte des données utilisées dans l'évaluation.

**Figure 3: Plan stratégique pour le Népal (2019-2023): effets directs stratégiques, budget, financement et dépenses (juillet 2022)**

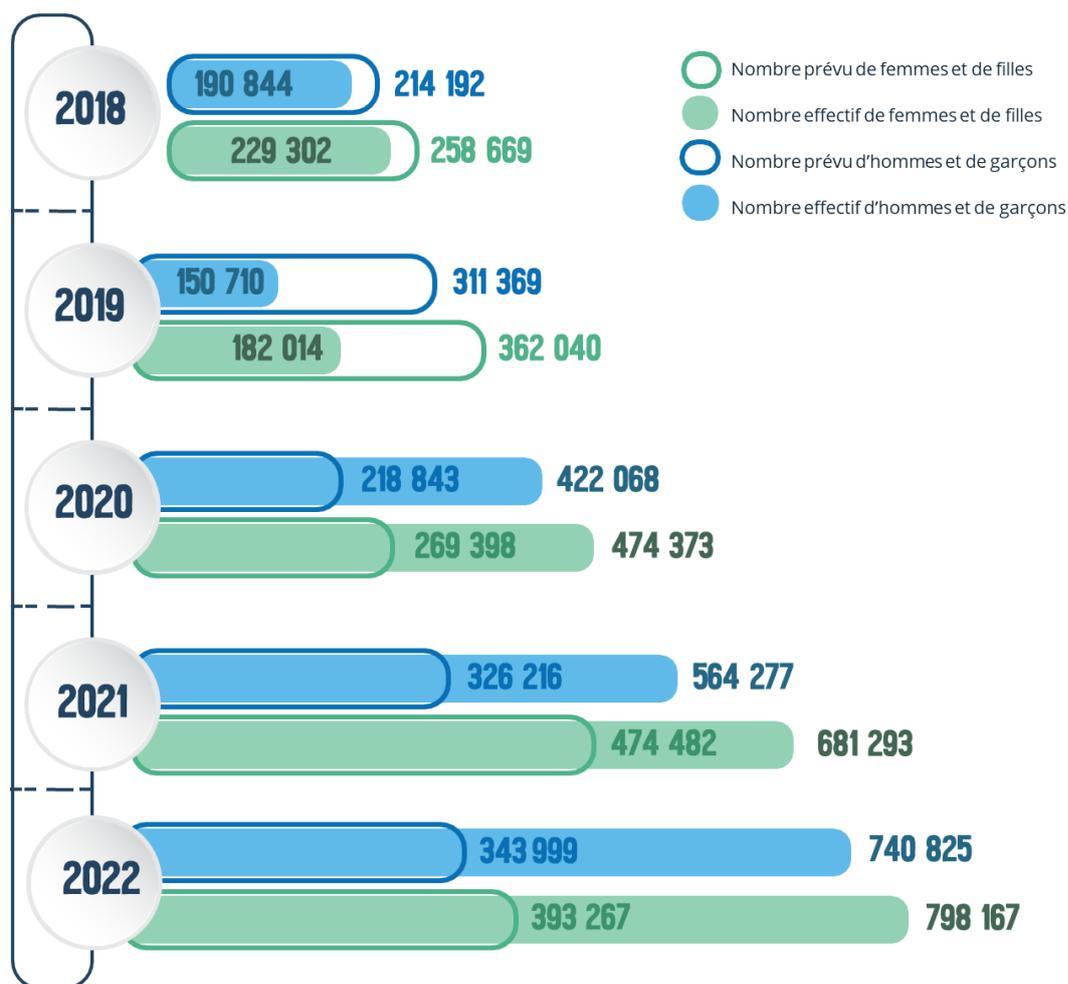


Sources: Plan stratégique pour le Népal (2019-2023) et quatrième révision du budget; rapport général du bureau de pays sur les ressources du budget du portefeuille de pays (EV\_CPB), données extraites le 4 juillet 2022 (non disponible en ligne).

Notes:

La somme des ressources allouées à chaque effet direct stratégique n'est pas égale à 102,3 millions de dollars, car certaines ressources ont été allouées à des fins non rattachées à des activités en particulier (4,8 millions de dollars), ainsi qu'à des coûts d'appui directs (13 millions de dollars).

Les coûts d'appui indirects ne sont pas inclus dans les ressources allouées de 102,3 millions de dollars. Les pourcentages des ressources allouées à chaque effet direct stratégique sont calculés à partir du plan fondé sur les besoins, à l'exclusion des coûts d'appui indirects.

**Figure 4: Nombre de bénéficiaires prévu et effectif, par sexe (2018-2022)**

Sources: rapport de COMET paru sous la cote CMR001b pour les nombres prévus (2018-2022) et les nombres effectifs (2018-2021); bureau du PAM au Népal pour les nombres effectifs (2022).

Note: Les nombres de bénéficiaires prévus sont fondés sur la dernière révision budgétaire pertinente. Les nombres effectifs de 2022 couvrent la période de janvier à juin 2022.

## Constatations issues de l'évaluation

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

### *Concordance et pertinence au regard des besoins*

- Le PSPP-T et le PSP étaient fondés sur un large éventail de sources de données factuelles et ils concordaient avec les priorités et les cibles des ODD à l'échelle nationale – en particulier l'ODD 2 (faim zéro) et l'ODD 17 (partenariats), mais aussi les ODD 1, 3, 4, 5 et 13 – et sur les stratégies et plans nationaux et sectoriels clés. Les consultations approfondies menées auprès du Gouvernement népalais et des administrations infranationales ont favorisé la prise en main des activités par les parties prenantes du pays. Les modalités de mise en œuvre ont été progressivement harmonisées avec la nouvelle structure fédérale du Népal, qui a délégué des responsabilités à différents niveaux d'administration.

14. L'appui apporté dans des domaines tels que la capacité de suivi des risques de catastrophe et de la sécurité alimentaire et la création de zones de regroupement du matériel humanitaire s'est avéré très pertinent. Le PAM a comblé les lacunes des systèmes de protection sociale du Gouvernement en période de perturbation, comme lors des catastrophes ou durant la pandémie de COVID-19, et s'est attaqué aux inégalités femmes-hommes, à la discrimination subie par les femmes et aux préjugés sexistes au sein des groupes de population les plus touchés et les plus vulnérables. Toutefois, l'appui du PAM à la protection sociale au Népal ne reposait pas sur un cadre stratégique, et le positionnement stratégique du PAM en tant qu'acteur qui s'emploie à remédier aux effets des changements climatiques sur la sécurité alimentaire est toujours considéré comme faible. Sur la base d'analyses de la vulnérabilité, l'orientation initiale en faveur des communautés rurales a été complétée par le ciblage des communautés urbaines en 2022.

#### ***Cohérence avec l'ensemble du système des Nations Unies***

15. Le PSP était en phase avec les actions menées au Népal au titre du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (2018-2022), bien que celui-ci ne couvre pas les activités du PAM relatives au nexus action humanitaire-développement. À l'heure actuelle, d'autres entités des Nations Unies ne reconnaissent pas les contributions du PAM à la protection sociale réactive face aux chocs, au-delà de la mise en place de filets de sécurité immédiats, et il ressort des entretiens que les efforts déployés par le PAM pour acheminer son assistance humanitaire en utilisant les systèmes nationaux de protection sociale jouissent d'une reconnaissance limitée au Népal. Cette situation s'explique en grande partie par une action de sensibilisation insuffisante.
16. Certaines initiatives et activités complémentaires conjointes, par exemple dans le domaine de la nutrition et de la préparation aux situations d'urgence, ont été mises en œuvre avec d'autres entités des Nations Unies, et le PAM a fourni des services d'ingénierie, de logistique, d'achat et d'appui administratif à ses partenaires. Toutefois, le PAM n'a pas exploité au maximum toutes les possibilités de partenariat avec d'autres entités des Nations Unies, en particulier avec les autres organismes ayant leur siège à Rome (l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et le Fonds international de développement agricole), qui partagent une vision commune: mettre fin à la faim et à la malnutrition.

#### ***Cohérence interne***

17. La conception du PSP ne repose pas sur une théorie du changement globale, qui aurait mis en lumière les articulations entre les effets directs stratégiques et qui, si elle avait été appliquée, aurait permis d'optimiser les synergies. Cette lacune a réduit le potentiel de transformation du PSP et a ouvert la voie à des approches en vase clos. Toutefois, le PAM s'est efforcé de promouvoir la cohérence interne entre certaines composantes des programmes, par exemple en reliant l'amélioration des infrastructures scolaires et le renforcement de l'aptitude du Gouvernement, des écoles et des groupements d'agriculteurs à fournir des repas scolaires, et en prenant en compte l'égalité femmes-hommes, le handicap et l'inclusion sociale dans le cadre des activités. L'intégration des interventions de renforcement des capacités du pays a complété les activités mises en œuvre directement dans des domaines thématiques spécifiques tels que l'alimentation scolaire, la nutrition et la résilience, mais la capacité d'absorption nationale limitée et des facteurs socioéconomiques et politiques ont empêché le passage prévu d'un rôle axé sur l'exécution directe à un rôle de catalyseur. Du fait que la réalisation de l'effet direct stratégique 5 a été confiée aux services du bureau de pays chargés des données factuelles, de l'appui aux politiques et des innovations, il a été difficile de prendre en considération l'appui aux politiques au titre des autres effets directs stratégiques.

### ***Adaptabilité au contexte changeant***

18. Il ressort des données factuelles que le PAM peut s'adapter à l'évolution de la situation dans le cadre de la mise en œuvre du PSP. Le PAM a adapté ses opérations avec souplesse, par exemple en utilisant les zones de regroupement du matériel humanitaire comme centres logistiques pour les interventions humanitaires menées par la communauté internationale et le Gouvernement et en fournissant des services de transport et d'autres services. En outre, le PAM a remplacé la fourniture de repas scolaires sur place par la distribution de rations à emporter lors de la fermeture des écoles due à la pandémie.
19. Grâce à l'intégration marquée des interventions de renforcement des capacités du pays dans le PSPP-T et le PSP et à la forte présence du PAM sur le terrain, l'assistance technique était fondée sur une bonne compréhension des goulets d'étranglement et des lacunes dans les capacités du Gouvernement. Toutefois, les interventions de renforcement des capacités ne reposaient pas toujours sur des données factuelles systématiques concernant les besoins et les lacunes des institutions bénéficiaires en matière de capacités, ce qui a empêché d'établir clairement que les lacunes prioritaires ont été effectivement comblées et a soulevé des difficultés s'agissant de déterminer les modifications à apporter aux approches et d'en assurer le suivi.

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

20. **Effets directs stratégiques 1 et 6 – interventions face à une crise:** L'incorporation de l'effet direct stratégique 1 (interventions face aux crises latentes) s'est avérée utile, car elle a aidé le PAM à répondre rapidement aux besoins engendrés par les effets catastrophiques de la mousson et la COVID-19 dans les districts les plus touchés. Des écarts annuels importants entre le nombre de bénéficiaires effectifs et le nombre de bénéficiaires prévus ont été observés au titre des diverses modalités en raison de l'évolution des besoins d'assistance alimentaire, de la fluctuation des contributions reçues, et des coûts variables du panier de dépenses minimum auxquels les valeurs des transferts de type monétaire étaient liées.
21. La diffusion de messages sur la nutrition, la distribution du mélange blé-soja enrichi et la mise en œuvre de la stratégie de sensibilisation et de ciblage ont fait en sorte que les activités de supplémentation alimentaire généralisée ont eu une incidence globalement positive sur la sécurité alimentaire, bien que les ménages aient continué en 2021 à recourir à des stratégies de survie fondées sur la consommation. Les résultats plus modestes des transferts de type monétaire non assortis de conditions donnent à penser que les bénéficiaires auraient utilisé les espèces pour répondre à d'autres besoins urgents de subsistance.
22. Le PAM a contribué à renforcer l'efficacité de la mise en œuvre des activités de ses partenaires humanitaires en fournissant des services concernant notamment, la manutention des stocks, l'espace d'entreposage, les travaux de construction et l'appui à la gestion des transferts de type monétaire. Ces services ont permis d'accroître la capacité d'intervention humanitaire collective en cas de besoin et de renforcer les partenariats du PAM avec d'autres entités des Nations Unies, conformément à l'ODD 17.

23. **Effets directs stratégiques 2, 3 et 4 – renforcement de la résilience:** Les activités du PAM relatives à la construction d'infrastructures locales ou à la remise en état de celles qui existaient ciblaient les groupes de population exposés à l'insécurité alimentaire dans les communautés les plus vulnérables. Ces activités ont permis de renforcer la résilience de ces communautés grâce à la création d'actifs locaux améliorés et à l'adoption de meilleures stratégies de survie fondées sur les moyens d'existence. Par ailleurs, les bénéficiaires ont été sensibilisés à l'adaptation aux changements climatiques. Cependant, la décision qui a été prise, conformément aux préférences des donateurs et du Gouvernement, de mener une ou quelques interventions seulement dans de multiples communautés a limité la possibilité de réaliser des avancées porteuses de transformations à plus grande échelle eu égard à la résilience des communautés et à l'amélioration de la consommation alimentaire.
24. Le lien entre les investissements dans la formation et la modélisation d'une agriculture innovante et résiliente face au climat et le programme d'alimentation scolaire a permis d'améliorer la nutrition dans les écoles où le modèle d'alimentation scolaire utilisant la production locale a été mis à l'essai. Les avantages pour l'économie locale devraient également se concrétiser. Cependant, n'eussent été certains problèmes structurels, par exemple la capacité d'absorption limitée du Gouvernement et les restrictions imposées aux déplacements en raison de la COVID-19, et, comme évoqué au paragraphe précédent, la préférence accordée à l'ampleur de la couverture, les activités relatives à la création d'actifs, à l'alimentation scolaire utilisant la production locale et à la communication visant à faire évoluer la société et les comportements auraient eu des effets positifs plus importants sur la consommation alimentaire en 2020 et 2021.
25. S'agissant de la préparation aux situations d'urgence et de la logistique, le PAM a fourni à la communauté humanitaire un appui et des services de coordination, notamment pour le transport de l'aide médicale et la réalisation de cartes indiquant les problèmes d'accès. Le réseau établi de zones de regroupement du matériel humanitaire essentiel s'est avéré utile, bien que l'on ignore toujours quand ces zones seront institutionnalisées.
26. Le PAM a travaillé en étroite collaboration avec ses partenaires gouvernementaux pour améliorer la logistique et la préparation aux situations d'urgence à l'appui de la fourniture d'une assistance pendant et après les crises. Ces activités ont notamment consisté à renforcer les capacités logistiques des premiers intervenants dans les situations d'urgence, un renforcement qui, associé à des contributions alimentaires en nature, a ultérieurement été mis à profit dans le cadre des opérations de secours menées lors des inondations et des glissements de terrain provoqués par la mousson. Les activités de formation pour lesquelles le PAM a fourni une assistance technique ont été certifiées et institutionnalisées.
27. L'appui du PAM au système national de suivi de la sécurité alimentaire a continué de contribuer au renforcement du corpus de données factuelles sur la sécurité alimentaire. Toutefois, ce système n'a pas encore été complètement institutionnalisé en raison de problèmes persistants liés à la sensibilisation, à l'engagement et à la capacité des autorités infranationales à absorber le système, ce qui laisse planer des doutes quant à sa pérennisation.
28. Les investissements du PAM dans des évaluations rapides des situations d'urgence, des dispositifs d'alerte rapide et des mesures d'anticipation à caractère novateur ont été appréciés et ont permis de faire face à l'imprévisibilité et à l'ampleur croissantes des catastrophes liées au climat au Népal, ainsi que de renforcer les synergies entre les parties prenantes. Toutefois, comme pour le système national de suivi de la sécurité alimentaire, l'institutionnalisation de ces outils n'est pas encore achevée.

29. **Effets directs stratégiques 2 et 5 – causes profondes:** Une forte proportion des bénéficiaires visés ont tiré parti des activités relatives à la santé maternelle et infantile et à la nutrition, et l'amélioration des pratiques d'alimentation des nourrissons et des enfants au sein des familles qui ont bénéficié des activités de communication visant à faire évoluer la société et les comportements a compensé les réductions des distributions de mélanges blé-soja enrichi. Les résultats en matière de nutrition ont été atteints, 76,9 pour cent des enfants âgés de 6 à 23 mois ayant reçu l'apport alimentaire minimum acceptable en 2020, contre 27,9 pour cent en 2019. Le PAM s'efforce de remédier aux entraves à la régularité des transferts de vivres et à l'utilisation de services sanitaires et nutritionnels de bonne qualité à l'échelle locale.
30. Les activités relatives à l'alimentation scolaire soutenues par le PAM ont donné des résultats positifs en matière d'éducation et de nutrition. La formation du personnel des écoles et des administrations des districts, la fourniture de ressources pédagogiques et l'introduction de produits locaux dans les menus, l'amélioration des infrastructures scolaires et la mise en œuvre de campagnes de déparasitage ont contribué à ces résultats, tout comme le passage aux rations à emporter lorsque les écoles ont été fermées. Le nombre de bénéficiaires prévus a diminué entre 2018 et 2021, les écoles de certains districts ayant été progressivement exclues de l'assistance alimentaire en nature du PAM.
31. Le PAM a fourni un appui matériel et technique, notamment dans le cadre de la coopération Sud-Sud, à l'enrichissement du riz. Les travaux préparatoires étaient presque terminés au moment de l'évaluation, mais la production et la distribution n'avaient pas encore commencé. Les activités ont été ralenties par des facteurs comme la coordination déficiente, le sous-financement et la COVID-19.
32. Le PAM a apporté un appui précieux au Gouvernement s'agissant d'élaborer des règles et règlements liés à la loi sur le droit à l'alimentation et la souveraineté alimentaire ainsi que de mettre en place des structures à plusieurs niveaux facilitant l'application de la loi. Le PAM a également soutenu l'élaboration de politiques, de stratégies et de lignes directrices sectorielles, notamment en vue d'intensifier les interventions nutritionnelles. Le rôle d'intermédiaire du PAM a favorisé les synergies et amélioré la coordination entre les parties prenantes nationales et avec les partenaires de développement, y compris au niveau international (dans le cadre des dialogues organisés en vue du Sommet sur les systèmes alimentaires de 2021).

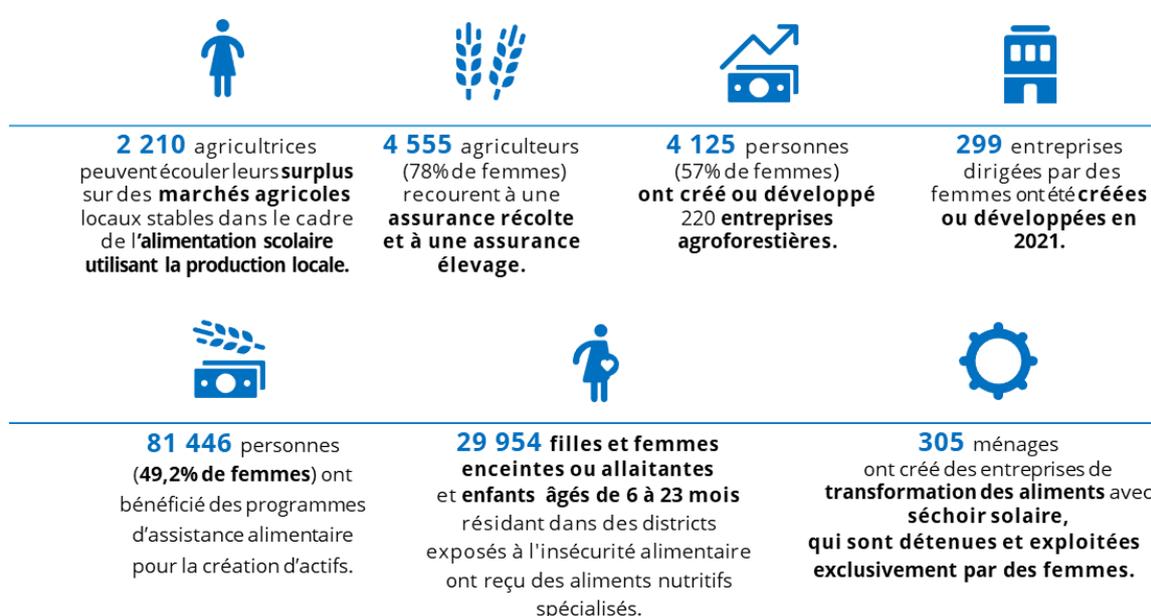
### ***Principes humanitaires et protection***

33. Les activités du PAM ont été exécutées conformément aux principes humanitaires. Les normes en matière de responsabilité à l'égard des populations touchées ont été respectées tout au long de la conception et de la mise en œuvre des activités. Les organismes partenaires ont appliqué et utilisé d'une manière croissante le mécanisme de réclamation et de remontée de l'information du PAM, en revanche, les bénéficiaires ne l'ont guère utilisé du fait qu'ils étaient insuffisamment informés à ce sujet.

## Égalité des sexes

34. L'égalité des sexes a été fortement prise en compte lors de la conception du PSP et des activités (sur la base d'évaluations de la problématique femmes-hommes), ainsi que pendant la mise en œuvre des activités, les interventions conjointes et le cycle de suivi. Le bureau de pays a renforcé ses capacités en matière d'égalité femmes-hommes, d'inclusion du handicap et d'inclusion sociale en confiant la responsabilité de ces questions à un membre du personnel et en mettant en place en interne un réseau chargé de réaliser des avancées sur ces trois axes. Malgré les déficiences des indicateurs liés à l'égalité des sexes dans son cadre de suivi de la performance, le bureau de pays a entrepris une analyse afin d'élaborer une stratégie et des approches en matière d'égalité femmes-hommes, d'inclusion du handicap et d'inclusion sociale<sup>15</sup>.

**Figure 5. Aperçu des résultats du PAM en matière d'égalité des sexes et d'avancement des femmes**



Source: PAM. 2022. [Gender Brief 2021 – WFP Nepal](#).

35. Toutefois, le PSP n'a pas mis l'accent sur l'inclusion du handicap comme il se devait. Le bureau de pays a élaboré un plan de travail en vue de réaliser une initiative d'inclusion du handicap, à laquelle aucune ressource financière n'a été spécifiquement affectée. L'inclusion des groupes marginalisés en raison de leur appartenance ethnique était un domaine d'action au titre de l'effet direct stratégique 3.

## Environnement

36. Le PAM a accordé suffisamment d'attention aux principes de protection de l'environnement, comme en témoignent plusieurs interventions innovantes, telles que l'adaptation de villages aux changements climatiques, l'adoption de pratiques agricoles innovantes et l'aménagement d'infrastructures qui résistent aux aléas climatiques. Les interventions axées sur la création d'actifs et l'agriculture intelligente ont été guidées par une évaluation environnementale. Le bureau de pays a pris des mesures pour réduire son empreinte écologique, mais n'a pas pris en compte les changements climatiques dans toutes ses activités.

<sup>15</sup> Bureau du PAM au Népal. [2019 and 2020 annual country reports](#).

**Durabilité**

37. L'établissement de liens étroits entre le renforcement des capacités du pays, notamment avec la fourniture d'un appui matériel, et l'assistance directe a contribué à pérenniser les réalisations et à améliorer leur potentiel de transposition à plus grande échelle. Toutefois, les progrès réalisés varient selon l'activité en raison des facteurs suivants: les problèmes propres au secteur, les difficultés liées au processus de fédéralisation et de décentralisation, et les nouveaux problèmes liés au climat qui réduisent à néant les acquis sur le plan de la sécurité alimentaire.

**Nexus action humanitaire-développement**

38. Le PSPP-T et le PSP n'indiquaient pas explicitement comment le PAM aborderait le nexus action humanitaire-développement, mais l'intégration de l'assistance d'urgence et des activités multidimensionnelles de renforcement des capacités du pays a permis de jeter une passerelle entre ces deux éléments. La mise en place du financement fondé sur des prévisions témoigne des efforts déployés par le PAM pour tisser des liens entre la préparation, l'intervention, la résilience à long terme et le développement.

**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**

39. Grâce au recours au financement anticipé, au prépositionnement de produits de base et à l'utilisation de la méthode d'estimation dans les 72 heures, il a été possible d'intervenir rapidement à la suite d'une catastrophe. L'appui du PAM aux partenaires humanitaires au titre de l'effet direct stratégique 6 a également contribué à assurer une intervention collective rapide. Toutefois, d'autres activités prévues par le PSP ont connu des retards de mise en œuvre, principalement attribuables à des ruptures de canalisations, à des catastrophes naturelles et à l'adoption à un rythme non optimal des politiques et des procédures nationales au niveau local. Le PAM s'est efforcé de surmonter ces difficultés en continuant d'améliorer ses procédures internes et en adaptant ses activités lorsqu'il le fallait.
40. La rigueur des procédures d'approvisionnement a permis de limiter les pertes après livraison. Les restrictions liées à la COVID-19 ont entraîné la suspension de la plupart des activités sur le terrain en 2020, et les perturbations se sont poursuivies en 2021. Une collaboration étroite avec le Gouvernement a permis d'atténuer certains problèmes, mais des difficultés telles que les entraves à la production locale de mélange blé-soja enrichi auraient pu être mieux gérées par l'intermédiaire de partenariats avec d'autres entités des Nations Unies.

**Couverture et ciblage**

41. Le ciblage géographique a été consultatif, fondé sur des données factuelles et axé sur les personnes et les communautés ayant le plus besoin d'une assistance mais, en fin de compte, la couverture a dépendu de la disponibilité des ressources, ce qui a nécessité une hiérarchisation des priorités. S'agissant de la consultation des entités locales, il y a matière à amélioration, en particulier lorsqu'il s'agit de communiquer les motifs de l'exclusion de certaines zones. Enfin, on a opté pour une large couverture sans prendre suffisamment en compte la convergence entre les activités de renforcement de la résilience, ce qui a amoindri l'impact des résultats.
42. À juste titre, le PSP était axé sur les zones rurales, celles-ci étant en situation de forte insécurité alimentaire. L'évaluation des besoins des zones urbaines en matière de sécurité alimentaire et la satisfaction de ces besoins constituent des questions qui devront être examinées.

43. Le ciblage des ménages et des personnes a permis de venir en aide aux personnes les plus vulnérables et d'éviter les chevauchements, par exemple grâce à l'utilisation de la plateforme numérique du PAM pour la gestion des données concernant les bénéficiaires et des transferts (SCOPE)<sup>16</sup>.

#### ***Rapports coût-efficacité et coût-efficacité***

44. L'assistance fournie par le PAM dénote une structure de coûts dûment justifiés. Le rapport coût-efficacité a été pris en compte aux stades pertinents de la conception et de la mise en œuvre du PSP, par exemple lors de la sélection des partenaires coopérants et de la passation des accords contractuels avec ces acteurs, mais l'accroissement de l'efficacité est tributaire des contributions pluriannuelles. Le PAM est parvenu à réduire la part des coûts d'appui directs en 2021, malgré les coûts de transport élevés dans les zones montagneuses difficiles d'accès du Népal. Certains problèmes d'efficacité résultent de la sous-utilisation des personnes détachées, des cloisonnements internes et de l'"approche par projet" suivie dans certains secteurs.
45. Le PAM a réalisé une analyse coûts-avantages comparative afin de guider le choix des modalités (assistance alimentaire en nature ou transferts de type monétaire), et le rapport coût-efficacité de l'enrichissement du riz par rapport à ses avantages potentiels a été modélisé. La structure a été examinée dans l'optique de l'amélioration du rapport coût-efficacité. Le bureau auxiliaire de Gorkha a été fermé et certains postes ont été supprimés tandis que d'autres ont été créés. D'autres stratégies de réduction des coûts ont été mises en œuvre, notamment l'approvisionnement auprès de fournisseurs locaux, le recours à des organisations locales pour l'exécution, et le suivi à distance et la mobilisation d'enquêteurs locaux pour la collecte de données.

#### **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 prévisibles, suffisantes et flexibles***

46. Les efforts soutenus de mobilisation de ressources ont permis de financer une grande partie du budget total du PSP, des donateurs actuels et nouveaux, y compris des banques de développement, ayant versé des contributions. Toutefois, presque toutes les ressources ont été préaffectées au niveau des activités, ce qui a posé problème pour les activités de renforcement de la résilience et de suivi de la sécurité alimentaire. La stratégie de mobilisation des ressources du bureau de pays plaide, à juste titre, en faveur d'une diversification de la base des donateurs et de financements pluriannuels flexibles.

##### ***Suivi de la performance et communication de l'information connexe***

47. La collecte et l'analyse de grandes quantités de données sur la performance ont éclairé la prise de décisions et ont permis au bureau de pays de satisfaire aux exigences du PAM et des donateurs. Le bureau de pays a conçu des mécanismes pour améliorer le rapport coût-efficacité de la collecte de données, compte tenu des ressources importantes que requiert cette activité dans les régions isolées du Népal. L'équipe d'évaluation a relevé certains chevauchements internes et un flou dans la répartition des responsabilités liées à la gestion, à la communication et à la diffusion des données entre les unités du bureau de pays.

---

<sup>16</sup> Bureau du PAM au Népal. [2020 annual country report](#).

### ***Partenariats stratégiques***

48. Le PAM a établi des partenariats flexibles et ouverts avec les pouvoirs publics à tous les niveaux et il participe de plus en plus à des projets conjoints avec d'autres entités des Nations Unies et encourage la consultation des acteurs sur le terrain. La réactivité et l'efficacité du PAM en matière de prestation de services et le rôle d'interlocuteur qu'il joue au niveau local au nom d'autres entités des Nations Unies sont particulièrement appréciés. Cependant, la collaboration stratégique accrue avec les partenaires de développement ne fait que commencer à gagner en intensité, principalement en raison des importantes activités de renforcement des capacités du pays menées de concert avec le Gouvernement. La collaboration avec les partenaires coopérants a été fructueuse, mais n'est pas suffisamment consultative. Les partenariats avec le secteur privé et le monde universitaire prennent lentement leur envol.

### ***Ressources humaines***

49. Vaste et stable, la structure des effectifs du PAM, qui se distingue également par une forte présence locale, contribue à l'efficacité des résultats. Le recours à des contrats de courte durée en raison de l'insuffisance des financements a engendré une situation quelque peu instable sur le plan des ressources humaines. Le bureau de pays poursuit ses efforts pour améliorer la parité des sexes; par exemple, il a récemment lancé un programme de stages pour attirer de jeunes professionnelles.
50. La restructuration du bureau de pays et le recrutement de personnel spécialisé ont permis de renforcer les capacités techniques et de contrôle du PAM. Toutefois, des lacunes de capacités subsistent, notamment en ce qui concerne le renforcement des capacités du pays, et les employés détachés ne sont pas systématiquement affectés à des tâches dans ce domaine mais se voient plutôt confier d'autres activités demandées par le Gouvernement.

### **Conclusions**

51. Les neuf recommandations ci-après découlent des constatations issues de l'évaluation.
52. Du fait de l'harmonisation de son action avec les priorités nationales, de sa capacité d'adaptation et de la rapidité de sa réaction face aux crises, y compris la pandémie de COVID-19, le PAM a pu répondre aux besoins des groupes de population les plus touchés tout en respectant les principes humanitaires et les principes relatifs à la protection. Les communautés et les groupes bénéficiaires ont été ciblés sur la base de données factuelles et au terme de consultations, et l'accent a été mis comme il se devait sur les zones rurales isolées. Toutefois, au niveau des communautés, les consultations et les échanges d'informations pourraient être améliorés. L'intégration par le PAM de l'assistance directe et du renforcement des capacités du pays s'est avérée judicieuse. Les aspects environnementaux ont été pris en compte, mais l'inclusion du handicap a bénéficié de peu d'attention.
53. Il a été tenu compte de la question de l'égalité des sexes lors de la conception et de la mise en œuvre du PSP, et des efforts ont été déployés pour renforcer le rôle des femmes en tant qu'actrices essentielles de la sécurité alimentaire et pour garantir leur participation aux activités de renforcement de la résilience. La production de données factuelles et la volonté d'intégrer l'égalité femmes-hommes, le handicap et l'inclusion sociale dans tous les effets directs stratégiques ont été louables, tout comme les initiatives volontaristes du PAM visant à attirer et à intégrer davantage de spécialistes de sexe féminin dans son équipe.

54. La réorientation du rôle du PAM, qui amène celui-ci à mettre davantage l'accent sur le développement et le renforcement des capacités des pays, tout en continuant de s'acquitter de sa mission humanitaire fondamentale, est en phase avec les besoins prioritaires et l'orientation politique du Népal. Le PAM s'est positionné avec succès dans les domaines de la production de données factuelles, du renforcement des capacités du pays et de la protection sociale réactive face aux chocs au Népal, mais le fait que son financement soit, par nature, fondé sur des projets a limité la possibilité d'adopter des approches plus globales et d'obtenir un impact à l'échelle voulue.
55. S'agissant toujours du positionnement du PAM, le PSP ne décrivait pas explicitement la vision stratégique du PAM concernant l'intégration des interventions face aux crises et des activités de renforcement de la résilience et de lutte contre les causes profondes. Le portefeuille d'activités de renforcement des capacités du pays, qui ne repose pas sur une approche systémique susceptible de guider la conception et la planification des activités, soulève des difficultés en matière de suivi et de communication de l'information. Cette situation a nui à la compréhension et à la visibilité du rôle joué par le PAM, au-delà de son mandat notoire d'intervention dans les situations d'urgence.
56. En matière d'apport d'un appui direct, le bilan du PAM est contrasté du point de vue de l'efficacité et de la durabilité des résultats obtenus aux niveaux des produits et des effets directs. L'appui direct a surtout été efficace s'agissant d'appuyer la génération de revenus, au moins à court terme, et la prestation de services sociaux et nutritionnels de base qui tiennent compte de la problématique femmes-hommes et qui sont réactifs face aux chocs, ainsi que de renforcer les infrastructures locales et d'encourager l'adoption de pratiques agricoles intelligentes face au climat. En privilégiant l'ampleur de la couverture plutôt que la convergence entre les activités, le PAM a compromis la réussite potentielle des activités de renforcement de la résilience. Les interventions visant à remédier aux causes profondes, qui associaient appui direct et assistance technique, ont donné de bons résultats dans l'ensemble. Les activités visant à augmenter l'offre d'une gamme variée d'aliments riches en micronutriments à l'échelle locale ont eu une portée limitée et, dans le cas de l'enrichissement du riz, n'ont pas bénéficié d'un financement suffisant. Les imprévus tels que la COVID-19, la détérioration des perspectives socioéconomiques et l'adhésion limitée du Gouvernement aux activités du PAM ont entravé l'obtention de résultats pérennes de manière générale.
57. Les interventions du PAM relatives au renforcement des capacités du pays ont permis de renforcer les capacités des institutions nationales et ont appuyé l'élaboration de politiques, de législations et de cadres réglementaires pertinents ainsi que la fourniture de services de base. L'intensification des partenariats stratégiques établis avec les partenaires de développement dans les domaines de la nutrition et de l'alimentation scolaire aurait permis d'obtenir sur le plan du renforcement des capacités du pays, des résultats davantage porteurs de transformations dans les domaines thématiques. Les activités de production de données factuelles ont contribué à améliorer le système national de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise, mais les perspectives de transfert de responsabilités et d'intensification des activités sont incertaines.
58. Les activités de renforcement des capacités du pays ont été mises en œuvre de manière efficace et les interventions d'urgence ont été rapides. Le système de suivi détaillé a favorisé une adaptation rapide. Toutefois, ce système requiert beaucoup de ressources du fait que les activités du PAM sont majoritairement mises en œuvre dans des régions montagneuses isolées. Les rapports coût-efficacité et coût-efficacité ont été pris en compte, mais pas toujours de manière systématique.

59. La mobilisation de ressources a donné de bons résultats malgré la disponibilité limitée de financements pluriannuels stables. La proportion élevée de ressources préaffectées, susceptible de compromettre la continuité des opérations, a persisté tout au long de la mise en œuvre du PSP.
60. La stratégie de partenariat que le PAM a élaborée pour le Népal est très complète, mais n'a pas été entièrement concrétisée. Une coopération étroite avec le Gouvernement a permis d'assurer la pertinence et d'améliorer les résultats. Le PAM a participé à des activités conjointes avec d'autres entités des Nations Unies, cependant, il devrait redoubler d'efforts pour établir des partenariats plus stratégiques avec toutes les parties prenantes, notamment d'autres partenaires de développement, le secteur privé et les milieux universitaires.

## Recommandations

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
1	<b>La conception du prochain plan stratégique de pays devrait reposer sur un ensemble d'effets directs stratégiques interdépendants et cohérents qui favorisent l'établissement de liens entre les systèmes alimentaires et la protection sociale, en vue d'améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle et la résilience des groupes de population les plus défavorisés et de multiplier les possibilités et les avantages offerts aux femmes dans le cadre des systèmes alimentaires.</b>	Stratégique	Bureau de pays	Bureau régional	Élevé	Fin du troisième trimestre de 2023
1.1	Analyser le portefeuille d'activités actuel du PAM sous l'angle des systèmes alimentaires, de la protection sociale, de l'égalité femmes-hommes, de l'inclusion du handicap, de l'inclusion sociale et du renforcement des capacités du pays, et élaborer une théorie du changement qui privilégie des voies d'intervention intrinsèquement complémentaires et comportant explicitement des axes de synergie entre les différents domaines.		Bureau de pays	Bureau régional	Élevé	Avril 2023
1.2	Élaborer un plan d'action en matière de partenariat qui explique comment procéder pour intensifier, hiérarchiser par ordre de priorité et promouvoir les synergies nouvelles et existantes avec d'autres entités des Nations Unies, le Gouvernement et d'autres partenaires nationaux et de développement, dans le cadre de l'approche fondée sur les systèmes alimentaires et des interventions relatives à la pauvreté multidimensionnelle, aux changements climatiques et à la protection sociale.		Bureau de pays	Bureau régional	Élevé	Fin du troisième trimestre de 2023

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
2	<b>Élaborer une stratégie de renforcement des capacités du pays fondée sur des données factuelles qui mette l'accent sur les cadres politiques et réglementaires ainsi que sur les capacités institutionnelles nécessaires pour planifier et mettre en œuvre des programmes pérennes harmonisés avec les stratégies et priorités nationales.</b>	Stratégique	Bureau de pays	Bureau régional	Élevé	Fin du quatrième trimestre de 2023
2.1	Sur la base des évaluations existantes, réaliser des évaluations globales des besoins en matière de capacités au sein des principales institutions nationales partenaires.		Bureau de pays	Bureau régional	Élevé	Fin du troisième trimestre de 2023
2.2	Sur la base des évaluations, élaborer un ensemble d'interventions de renforcement des capacités du pays, qui soient ciblées et fondées sur les besoins.		Bureau de pays	Bureau régional	Élevé	Fin du quatrième trimestre de 2023
3	<b>En s'appuyant sur les enseignements tirés des interventions existantes, aider le Gouvernement à élaborer des programmes axés sur la nutrition et des programmes qui tiennent compte de la nutrition et de la problématique femmes-hommes afin de prévenir le retard de croissance et les carences en micronutriments.</b>	Stratégique	Bureau de pays	Bureau régional	Élevé	Fin du deuxième trimestre de 2024
3.1	Appuyer l'examen des programmes axés sur la nutrition ou à dimension nutritionnelle existants afin d'aider le Gouvernement à élaborer un programme de protection sociale à dimension nutritionnelle qui soit fondé sur des données factuelles.		Bureau de pays	Bureau régional	Élevé	Fin du deuxième trimestre de 2024
3.2	Intensifier ou poursuivre les activités de sensibilisation et l'établissement de partenariats afin de promouvoir le programme d'action national relatif à l'enrichissement des aliments et d'encourager la conduite d'interventions qui contribuent à améliorer la production et la disponibilité d'aliments riches en micronutriments au niveau local.		Bureau de pays	Bureau régional	Élevé	Fin du deuxième trimestre de 2024

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
4.	<b>Continuer à transférer au programme national d'alimentation scolaire les responsabilités liées aux écoles bénéficiant de l'aide du PAM, et élaborer parallèlement une stratégie d'appui au programme national, portant sur les politiques, les modalités de transfert adaptées au contexte et les capacités de gestion de tous les acteurs concernés.</b>	Stratégique	Bureau de pays	Bureau régional	Élevé	Fin du deuxième trimestre de 2024
4.1	Élaborer une feuille de route quinquennale énonçant les responsabilités respectives du PAM et de ses partenaires de développement ainsi que le calendrier de mise en œuvre des interventions à court et à moyen terme convenues par le Gouvernement et le PAM.		Bureau de pays	Bureau régional	Élevé	Fin du quatrième trimestre de 2023
4.2	Intensifier les efforts de sensibilisation pour encourager les secteurs gouvernementaux pertinents, les représentants du secteur privé, les partenaires de développement et les donateurs à soutenir le programme national d'alimentation scolaire.		Bureau de pays	Bureau régional	Élevé	Fin du deuxième trimestre de 2024

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
5.	<p><b>Intensifier l'appui du PAM relatif aux changements climatiques et au renforcement de la résilience en faveur des zones et des groupes de population vulnérables face aux aléas climatiques, en intégrant les activités de renforcement des capacités des pouvoirs publics aux niveaux national et infranational, les activités de sensibilisation et l'apport d'un appui direct aux personnes et aux communautés les plus vulnérables.</b></p> <p><b>Le PAM devrait réviser son approche en matière de renforcement des capacités du pays afin d'aider plus efficacement les collectivités locales à mener des interventions axées sur la résilience plus efficaces, et parallèlement, il devrait collaborer avec les autorités nationales et provinciales et les partenaires donateurs pour étudier les possibilités de mettre en place des initiatives de renforcement de la résilience à l'échelle voulue.</b></p>	Opérationnelle	Bureau de pays	Bureau de pays, donateurs	Moyen	Fin du quatrième trimestre de 2023
5.1	Appuyer les efforts déployés par les collectivités locales pour analyser, planifier, concevoir et mettre en œuvre des interventions intégrées, inclusives et globales de renforcement de la résilience qui soient axées sur un ensemble proportionnel de risques et de vulnérabilités et qui promeuvent l'avancement des femmes et d'autres groupes de population vulnérables, au niveau municipal.		Bureau de pays	Bureau de pays, donateurs, Gouvernement	Moyen	Fin du troisième trimestre de 2023
5.2	Sur la base des enseignements tirés de l'expérience, le PAM devrait collaborer étroitement avec les institutions nationales afin d'adapter et de transposer à plus grande échelle des ensembles intégrés d'interventions d'adaptation aux changements climatiques et de renforcement de la résilience qui ciblent les zones et les groupes de population vulnérables face aux aléas climatiques et comportent, le cas échéant, une approche fondée sur les bassins versants ou une frontière naturelle.		Bureau de pays	Bureau de pays, donateurs, Gouvernement	Moyen	Fin du quatrième trimestre de 2023

	<b>Recommandation</b>	<b>Type de recommandation</b>	<b>Bureaux et divisions du PAM responsables</b>	<b>Entités apportant leur concours</b>	<b>Degré de priorité</b>	<b>Délai de mise en œuvre</b>
<b>6.</b>	<b>Appuyer le renforcement des capacités d'analyse du Gouvernement afin qu'il élabore des politiques et réalise des interventions opérationnelles de manière optimale à la lumière de données factuelles.</b>	Opérationnelle	Bureau de pays	Bureau de pays, donateurs	Moyen	Fin du premier trimestre de 2024
6.1	Recenser et systématiser les enseignements tirés de la mise en œuvre des activités de suivi de la sécurité alimentaire et des autres méthodes innovantes de production de données factuelles expérimentées au cours de l'exécution du plan stratégique de pays.		Bureau de pays	Bureau de pays, donateurs	Moyen	Fin du quatrième trimestre de 2023
6.2	En se fondant sur les enseignements tirés de l'expérience et les meilleures pratiques recensées, déterminer le cadre de mesures d'appui que le PAM doit mettre en place pour renforcer les capacités d'analyse du Gouvernement en vue de l'élaboration de politiques et de la conception d'interventions opérationnelles sur la base de données factuelles.		Bureau de pays	Bureau de pays, donateurs	Moyen	Fin du premier trimestre de 2024

## Liste des sigles utilisés dans le présent document

COVID-19	maladie à coronavirus 2019
ODD	objectif de développement durable
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PSP	plan stratégique de pays
PSPP-T	plan stratégique de pays provisoire de transition