



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

**Conseil d'administration**  
Première session ordinaire  
Rome, 26-28 février 2024

Distribution: générale

Point 5 de l'ordre du jour

Date: 7 décembre 2023

WFP/EB.1/2024/5-A/1

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 Bhoutan (2019-2023)

### Résumé

Réalisée entre avril et décembre 2022, l'évaluation du plan stratégique de pays établi pour le Bhoutan pour la période 2019-2023 visait à rendre compte de l'action menée et à favoriser l'apprentissage afin d'éclairer l'élaboration du nouveau plan stratégique de pays.

Le Bhoutan est un petit pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure qui compte 650 118 habitants, dont 24 pour cent ont moins de 15 ans. Plus de la moitié de la population vit de l'agriculture, mais seulement 3 pour cent des terres sont cultivables, et le secteur est particulièrement vulnérable aux effets néfastes des changements climatiques. Avant la pandémie de maladie à coronavirus 2019, des progrès considérables avaient été accomplis en matière de lutte contre la pauvreté, grâce à une croissance économique solide et à des investissements dans le secteur social. Toutefois, les taux de pauvreté ont augmenté en 2022.

Dans le cadre de sa réorientation en faveur du renforcement des capacités, le plan stratégique de pays s'articulait autour de deux effets directs stratégiques consistant à appuyer le programme national d'alimentation scolaire et de nutrition et à soutenir la préparation aux situations d'urgence. Toutefois, dès 2020, les activités d'appui destinées à mettre en relation les agriculteurs locaux avec les programmes de repas scolaires ont été étendues au développement des filières, notamment pour faire face à la pandémie, et plusieurs sous-activités qui n'avaient pas été envisagées initialement dans le plan stratégique de pays ont été ajoutées.

*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 C. Perch

Chargée de l'évaluation

courriel: [catrina.perch@wfp.org](mailto:catrina.perch@wfp.org)

L'évaluation a montré que le Bureau du PAM au Bhoutan avait obtenu de bons résultats au regard des effets directs prévus, y compris en matière de nutrition en milieu scolaire, de diversité alimentaire et d'appui aux agriculteurs locaux. Il a également été constaté que le bureau de pays cherchait à faire en sorte que l'appui apporté en matière de nutrition et d'élaboration de politiques soit abordé de manière intégrée, mais les travaux dans ce domaine ne faisaient que débiter au moment de l'évaluation. Il est apparu que certaines difficultés subsistaient. Ainsi, les initiatives relatives à la gestion des risques de catastrophe étaient trop ponctuelles et sous-financées, et ne bénéficiaient pas d'une adhésion suffisante. Par ailleurs, le PAM contribuait à faire progresser l'égalité femmes-hommes dans les domaines de la nutrition en milieu scolaire et de l'agriculture, mais les transformations escomptées n'étaient pas encore visibles. Une attention considérable a été portée à la durabilité environnementale, en partie parce que cette question figurait parmi les priorités nationales.

La plupart des activités de renforcement des capacités ont été jugées viables, même si les perspectives pour les activités de gestion des risques de catastrophe étaient limitées. Le PAM a adopté des mesures visant à rendre les achats aussi efficaces que possible, notamment en mettant en place des approches innovantes en collaboration avec des entités gouvernementales, mais les économies d'échelle réalisées certaines années ont été relativement faibles.

Le passage à un modèle de planification stratégique à l'échelle du pays n'a pas permis d'accroître sensiblement la mobilisation de ressources, la forte proportion de fonds préaffectés au niveau des activités ayant constitué un frein pour la mise en œuvre, et les indicateurs institutionnels n'ont pas toujours permis de tenir compte du contexte.

Les partenariats noués avec différents départements du Gouvernement ont été élargis dans le cadre du plan stratégique de pays et se sont révélés utiles et efficaces, tandis que la collaboration avec les autres entités des Nations Unies a souvent pris la forme d'activités conjointes de sensibilisation et d'appui stratégique, de bons résultats ayant été obtenus avec le concours du Fonds des Nations Unies pour l'enfance, de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, du Fonds international de développement agricole et du Programme des Nations Unies pour le développement. Toutefois, la plupart du temps, le PAM a aidé le Gouvernement sans l'intervention d'autres organismes. À l'issue de l'évaluation, quatre recommandations ont été formulées: i) optimiser l'orientation stratégique et la concordance avec les priorités nationales et les objectifs de développement durable; ii) renforcer l'harmonisation avec les autres entités des Nations Unies; iii) améliorer la gestion axée sur les résultats en matière de développement; iv) renforcer la mobilisation de ressources.

## **Projet de décision\***

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour le Bhoutan (2019-2023)" (WFP/EB.1/2024/5-A/1) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.1/2024/5-A/1/Add.1, et invite à prendre de nouvelles mesures pour donner suite aux recommandations qui y figurent, en tenant compte des questions qu'il a soulevées au cours de ses débats.

---

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

## Introduction

### Caractéristiques de l'évaluation

1. L'évaluation du plan stratégique de pays (PSP) établi pour le Bhoutan pour la période 2019-2023 a été réalisée entre avril et décembre 2022, et a porté sur la mise en œuvre du PSP de janvier 2019 à juillet 2022, ainsi que sur la phase de conception du plan stratégique de pays provisoire de transition, qui a eu lieu en 2018.
2. Une équipe externe indépendante a conduit l'évaluation en recourant à des méthodes mixtes et en s'appuyant sur des données de suivi, l'examen des documents disponibles, et plus de 60 entretiens, ainsi que sur des observations de terrain et des discussions de groupe avec des membres des communautés concernées. Les constatations, conclusions et recommandations ont été examinées avec les parties prenantes internes et externes lors de deux ateliers en ligne, tenus en octobre et novembre 2022.
3. L'évaluation du PSP est principalement destinée au Bureau du PAM au Bhoutan, au Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique, aux unités techniques du Siège du PAM et au Gouvernement royal du Bhoutan, ainsi qu'aux autres entités des Nations Unies, aux organisations de la société civile, aux partenaires détenteurs de connaissances et aux organismes donateurs.

### Contexte

4. Le Bhoutan est un pays enclavé qui compte plus de 650 118 habitants<sup>1</sup>, dont 24 pour cent ont moins de 15 ans<sup>2</sup>. Environ 43 pour cent de la population vit en zone urbaine<sup>3</sup>.
5. La forte croissance économique du Bhoutan et les investissements dans le secteur social ont permis de faire reculer la pauvreté, qui est passée de 23 pour cent en 2007 à 8 pour cent en 2017. La pauvreté est toutefois remontée à 12,4 pour cent en 2022<sup>4</sup>, en raison des fermetures de frontières liées à la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19), qui ont eu d'importantes répercussions sur l'économie, en particulier sur le tourisme. Le Bhoutan devrait accéder au statut de pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure<sup>5</sup> fin 2023.
6. Le Bhoutan est un pays à déficit vivrier, qui dépend fortement des importations de produits alimentaires depuis les pays voisins<sup>6</sup>. Si l'agriculture contribue à la sécurité alimentaire et offre des moyens d'existence à plus de la moitié de la population, seulement 3 pour cent des terres sont utilisées à cette fin<sup>7</sup>. Le pays est extrêmement vulnérable aux effets néfastes des changements climatiques; d'après les prévisions, le réchauffement dans la région de l'Himalaya devrait être trois fois plus important que le réchauffement moyen à l'échelle planétaire<sup>8</sup>.

---

<sup>1</sup> Gouvernement royal du Bhoutan. Bureau national de la statistique. 2022. [Bhutan Living Standard Survey Report 2022](#).

<sup>2</sup> Fonds des Nations Unies pour la population. 2022. [Population mondiale: Bhoutan](#) (consulté en novembre 2022).

<sup>3</sup> Banque mondiale. 2021. [Population urbaine \(% du total\) - Bhoutan](#) (consulté en novembre 2022).

<sup>4</sup> Gouvernement royal du Bhoutan. Bureau national de la statistique. 2022. [Poverty Analysis Report](#) (Consulté en novembre 2023).








<sup>5</sup> Gouvernement royal du Bhoutan. 2021. Rapport d'examen à mi-parcours du douzième plan quinquennal (2018-2023) (non disponible en ligne).

<sup>6</sup> Système des Nations Unies au Bhoutan. 2018. [Page Web renvoyant à l'analyse commune de pays \(Bhoutan\) \(en anglais\)](#).

<sup>7</sup> Gouvernement royal du Bhoutan, Commission du bonheur national brut. 2021. [Transformations for Sustainable Development in the 21st Century - Bhutan's Second Voluntary National Review Report on the Implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development](#).

<sup>8</sup> Ibid.

7. Le Bhoutan se heurte au triple fardeau de la malnutrition – dénutrition, carences en micronutriments et surnutrition –, et les taux de retard de croissance chez les enfants restent élevés.
8. Le taux net de scolarisation dans l'enseignement primaire est élevé (93,5 pour cent) et on ne constate pas de disparité importante entre les filles et les garçons<sup>9</sup>.

TABLEAU 1: INDICATEURS SOCIOÉCONOMIQUES			
	Indicateur	Valeur	Année
	Population totale (1)	650 118	2022
	Espérance de vie à la naissance (en années) (2)	72	2021
	Contribution de l'agriculture, de la sylviculture et de la pêche au PIB (%) (3)	19,2	2021
	Pourcentage des ménages faisant état de niveaux de consommation alimentaire "insuffisants" ou "limités" (4)	8	2015
	Prévalence du retard de croissance (modéré ou sévère) chez les enfants de moins de 5 ans (%) (5)	21,2	2015
	Score selon l'indice d'inégalité de genre (6)	0,42	2021
	Taux de scolarisation net (enseignement primaire) (%) (7)	93,5	2021

Sources: (1) Gouvernement royal du Bhoutan. Bureau national de la statistique. 2022. *Bhutan Living Standard Survey Report 2022*; (2, 3) Banque mondiale. 2021. *Données de la Banque mondiale – Bhoutan*; (4, 5) Gouvernement royal du Bhoutan. Ministère de la santé. 2015. *National Nutrition Survey 2015*; (6) Programme des Nations Unies pour le développement. 2022. *Rapport sur le développement humain 2021/2022. Temps incertains, vies bouleversées Façonner notre avenir dans un monde en mutation*; (7) Gouvernement royal du Bhoutan. Ministère de l'éducation – Division des politiques et de la planification. 2021. *Annual Education Statistics 2021*.

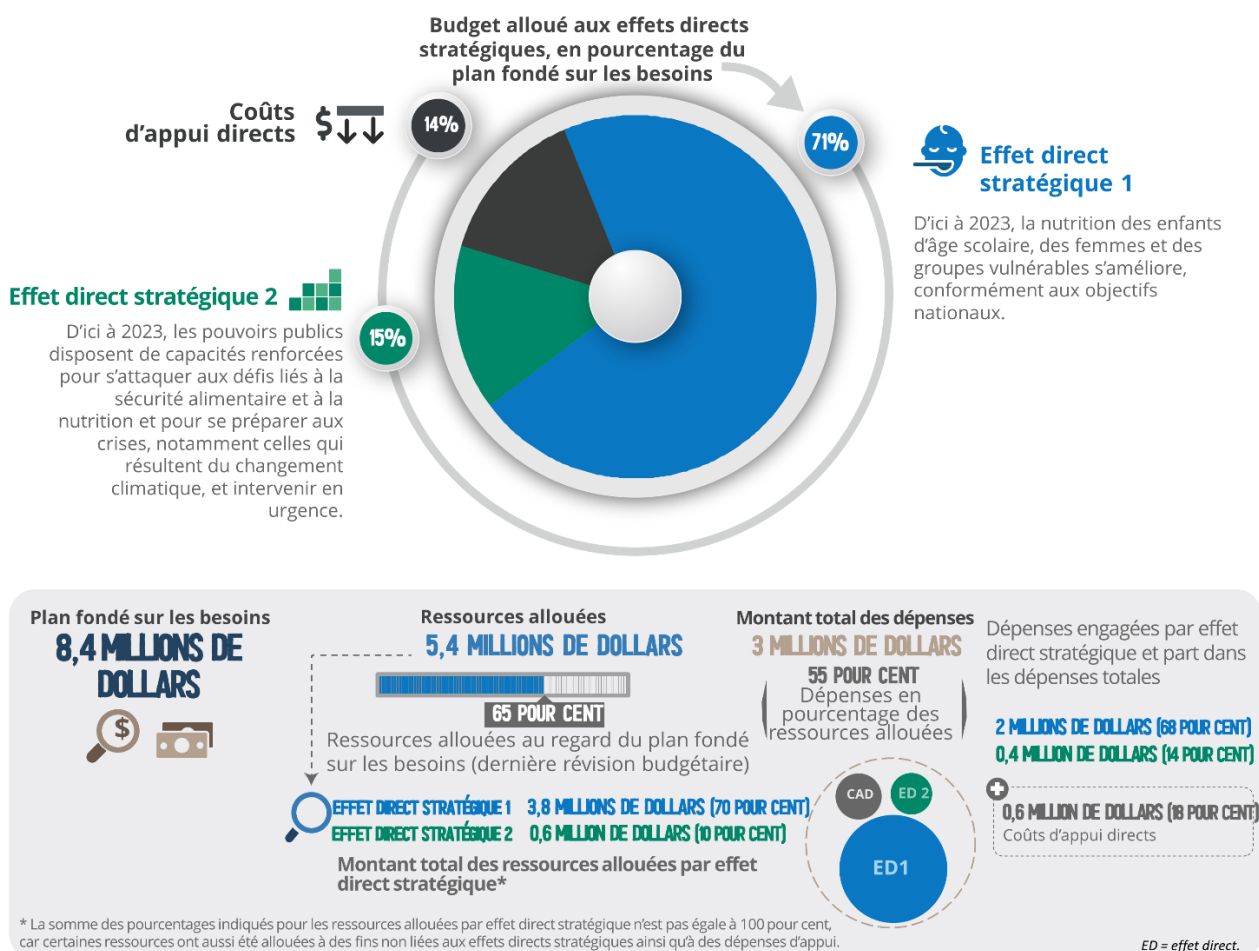
### Plan stratégique de pays du PAM

9. Jusqu'à la fin de 2018, l'appui apporté par le PAM au Bhoutan était principalement axé sur le programme national d'alimentation scolaire et de nutrition. Le PSP provisoire de transition, qui couvrait la période allant de janvier à décembre 2018, s'inscrivait en grande partie dans la continuité des projets précédents et visait à aider le Gouvernement à mettre en œuvre le programme. Toutefois, la décision de supprimer progressivement avant la fin 2018 l'assistance en nature apportée à ce titre a constitué un important tournant stratégique. Recentré exclusivement sur le renforcement des capacités, le PSP pour 2019-2023 comportait deux effets directs stratégiques visant à appuyer, d'une part, le programme national d'alimentation scolaire et de nutrition, et, d'autre part, les mesures de préparation aux situations d'urgence.

<sup>9</sup> Ibid.

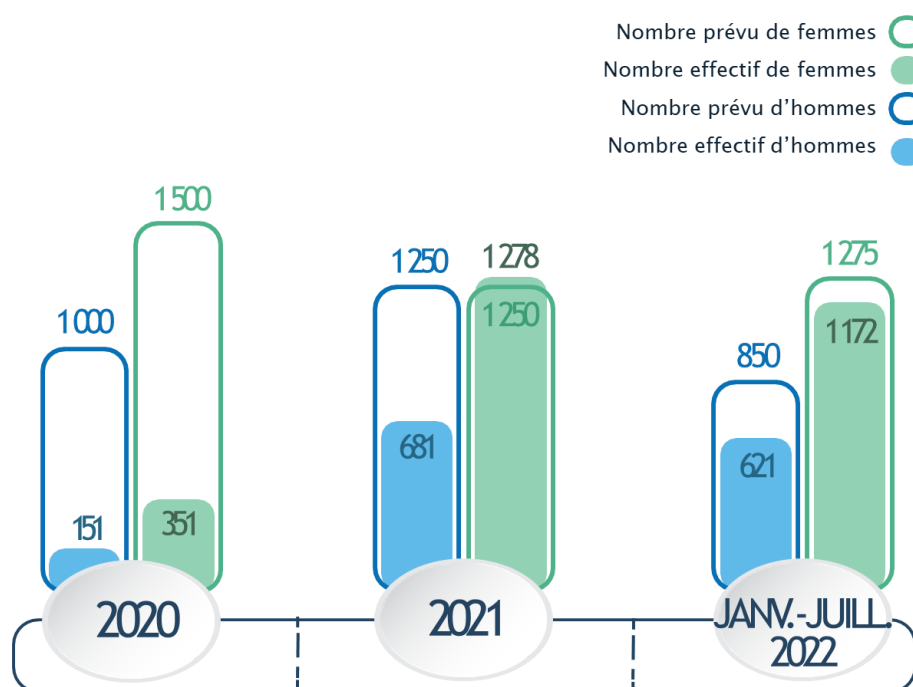
10. Au titre de l'activité 1, qui relevait de l'effet direct stratégique 1, des activités de renforcement des capacités ont été conduites pour faire en sorte que les enfants aient accès à des repas de qualité à l'école, ainsi qu'à une offre plus large et intégrée de services de santé et de nutrition. Parallèlement, le PAM a mené des initiatives visant à rapprocher les agriculteurs locaux des écoles, de façon à ce que les élèves puissent bénéficier de repas préparés avec des ingrédients frais et locaux et à créer des possibilités de revenus pour les exploitants. Dès 2020, l'appui apporté aux petits exploitants a été élargi sur le plan géographique et étendu au développement des filières agricoles, moyennant l'ajout de plusieurs sous-activités qui n'étaient pas prévues initialement dans le PSP et qui ont été organisées en partie en réponse aux conséquences de la pandémie de COVID-19.
11. L'activité 2, qui relevait du même effet direct stratégique, a consisté à fournir une assistance technique au niveau stratégique afin de garantir la qualité et la sécurité sanitaire des aliments enrichis.
12. L'activité 3, qui relevait de l'effet direct stratégique 2, portait sur la préparation aux situations d'urgence, la gestion des catastrophes et la coordination des interventions, ainsi que sur la fourniture d'un appui technique, de formations et d'infrastructures pour la préparation des données.
13. Le budget total du PSP s'établissait à 8,4 millions de dollars É.-U., hors coûts d'appui indirects. En août 2022, le plan fondé sur les besoins avait été financé à hauteur de 65 pour cent (soit 5,4 millions de dollars). Le montant total des contributions préaffectées s'élevait à 4,2 millions de dollars, les fonds étant principalement préaffectés au niveau des activités. Le montant des dépenses s'établissait quant à lui à 2,99 millions de dollars, soit 36 pour cent du plan fondé sur les besoins et 55 pour cent du montant total des crédits alloués. Les deux plus gros donateurs ont été la République de Corée et le Canada; des allocations plus faibles ont été reçues de sources internes au PAM, de donateurs bilatéraux et de donateurs privés ainsi que du Gouvernement royal du Bhoutan.

**Figure 1: Plan stratégique pour le Bhoutan (2019-2023) – effets directs stratégiques, budget, financement et dépenses**



Source: Rapport général sur les ressources budgétaires du portefeuille de pays. Le plan fondé sur les besoins porte sur l'intégralité du cycle du plan stratégique de pays; les chiffres correspondent aux ressources allouées jusqu'en décembre 2022 et aux dépenses enregistrées jusqu'en août 2022. Hors coûts d'appui indirect.

14. Aucun bénéficiaire direct n'a été ciblé pour recevoir une assistance alimentaire ou des transferts de type monétaire au titre du PSP. Le bureau de pays prévoyait de venir en aide à 9 000 petits exploitants au moyen d'interventions de renforcement des capacités, pendant toute la période de mise en œuvre du PSP. Le PAM a fourni une aide à 20 pour cent de ces exploitants en 2020, à 77 pour cent en 2021 et à 84 pour cent entre janvier et juin 2022.

**Figure 2: Nombre de bénéficiaires prévu et effectif par sexe (2020-juillet 2022)**

Source: rapports annuels pour le Bhoutan pour 2020 et 2021, et données du bureau de pays pour 2022.

## Constatations issues de l'évaluation

**Dans quelle mesure le plan stratégique de pays est-il fondé sur des données factuelles, et en quoi son positionnement stratégique contribue-t-il à répondre aux besoins des plus vulnérables?**

### ***Harmonisation avec les priorités nationales et pertinence au regard des besoins***

- Les choix qui sous-tendent l'élaboration du PSP tiennent compte et s'inscrivent dans le droit fil des études nutritionnelles réalisées par les partenaires internationaux, notamment celles de l'Organisation mondiale de la Santé et de la Banque mondiale, et des évaluations menées par le PAM sur divers sujets, dont les liens entre l'agriculture et les écoles. Le PSP concordait parfaitement avec plusieurs domaines de résultat clés définis dans le douzième plan quinquennal de développement du Bhoutan (2018-2023) ainsi qu'avec des politiques publiques clés, telles que la politique en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle du Royaume du Bhoutan (2014)<sup>10</sup>, qui met l'accent sur la nécessité de réorienter les efforts de l'alimentation vers la nutrition. La participation du PAM au Groupe de travail national chargé de la préparation logistique et l'appui apporté au Gouvernement pour l'élaboration de "feuilles de route" nationales relatives aux services logistiques d'urgence ont permis d'harmoniser les activités de gestion des risques de catastrophe. Le module des télécommunications d'urgence s'est également attelé à l'élaboration d'une feuille de route, mais un nouvel examen s'impose au vu de l'évolution des priorités du Gouvernement pendant la pandémie de COVID-19.

<sup>10</sup> Gouvernement royal du Bhoutan. 2014. *Food and Nutrition Security Policy of the Kingdom of Bhutan 2014*.

16. Pour harmoniser les activités relatives à la problématique femmes-hommes, des liens ont été établis avec le plan d'action national relatif à la problématique femmes-hommes pour 2008-2013<sup>11</sup> et la politique nationale en matière d'égalité femmes-hommes, adoptée en 2020<sup>12</sup>.
17. Si le ciblage de l'assistance en nature n'était pas prévu au titre du PSP, les activités d'assistance technique visaient à renforcer la capacité du Gouvernement de répondre aux besoins des Bhoutanais les plus vulnérables.

### ***Cohérence interne***

18. Le PSP concorde avec les priorités définies dans le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021 et reprend un grand nombre de points forts du PAM qui y sont mentionnés. Bien que la ligne de visée offre un aperçu clair des deux effets directs stratégiques du PSP, sa structure verticale et l'absence de théorie du changement complète ont eu pour effet de cloisonner la conception, et la mise en œuvre du PSP a été assurée sans développer plus avant les liens entre les deux effets directs. Le PAM tente actuellement de renforcer ces liens en mettant en place des activités visant à rendre les filières agricoles résilientes face aux aléas climatiques, connectant nutrition en milieu scolaire et préparation aux catastrophes.

### ***Cohérence externe***

19. Grâce au PSP, le PAM a contribué à la mise en œuvre du cadre de partenariat des Nations Unies pour le développement durable pour 2019-2023. Si l'on note un bon positionnement stratégique en matière de nutrition en milieu scolaire et d'enrichissement du riz, il a été constaté que certaines activités dans le domaine de la gestion des risques de catastrophe faisaient double emploi avec celles d'autres organismes. Le PAM mène des travaux conjoints de sensibilisation et d'élaboration de politiques avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), et travaille avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le Fonds international de développement agricole (FIDA) sur les questions agricoles. Les autres activités visaient pour l'essentiel à apporter un appui unilatéral au Gouvernement.

### ***Adaptation à l'évolution des besoins***

20. Le Bureau du PAM au Bhoutan s'est positionné comme l'un des principaux organismes d'appui et a continué de collaborer avec les grandes entités du secteur public. Il a conservé toute sa pertinence sur le plan stratégique à l'égard du programme national d'alimentation scolaire et de nutrition, même après le transfert réussi de l'ensemble de ce programme au Gouvernement. Le fait d'axer une partie de ses efforts sur l'agriculture a permis au bureau de pays de s'adapter à l'évolution du contexte et d'appuyer l'objectif d'auto-suffisance alimentaire du Gouvernement, érigé au rang de priorité en réponse à la pandémie de COVID-19.

---

<sup>11</sup> Gouvernement royal du Bhoutan, Commission nationale pour les femmes et les enfants. 2008. [National Plan of Action for Gender 2008–2013](#).

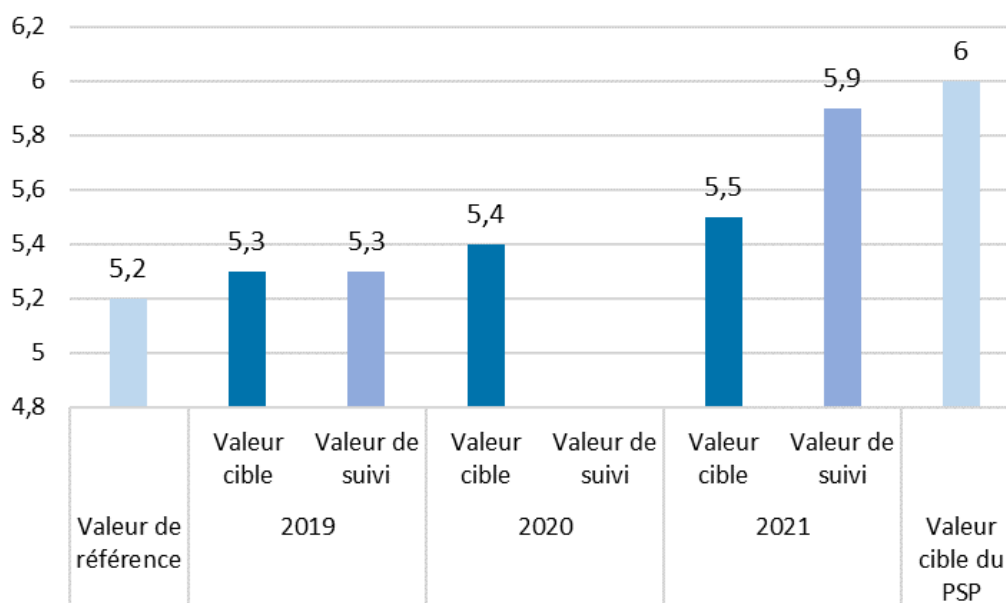
<sup>12</sup> Gouvernement royal du Bhoutan, Commission nationale pour les femmes et les enfants. 2020. [National Gender Equality Policy 2020](#).



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

### ***Effet direct stratégique 1***

21. La nutrition en milieu scolaire et l'enrichissement du riz sont les domaines dans lesquels les efforts de renforcement des capacités du Gouvernement ont été le plus utiles: l'appui du PAM a permis de mettre en place des systèmes solides, gérés efficacement par le Ministère de l'éducation et la Food Corporation of Bhutan Ltd. Ces résultats ont été obtenus grâce à un ensemble d'activités d'appui en faveur des processus d'élaboration de politiques et de coordination, de l'établissement de systèmes, de la formation du personnel et de l'amélioration des infrastructures scolaires, telles que les cuisines et les installations de stockage.
22. Sur le plan stratégique, le PAM a aidé le Gouvernement à élaborer la stratégie nationale en matière d'alimentation scolaire et de nutrition pour 2019-2030, la stratégie nationale en matière de nutrition et le plan d'action connexe pour 2021-2025, des normes relatives à l'enrichissement du riz en grains et la stratégie relative aux ressources naturelles renouvelables à l'horizon 2040. Des activités de renforcement des capacités ont également été menées au profit du Ministère de l'agriculture et de l'élevage, afin d'appuyer l'élaboration de politiques et les systèmes de commercialisation des produits agricoles.
23. Les données disponibles montrent une amélioration de l'accès aux repas scolaires et de leur qualité nutritionnelle. Grâce aux efforts de sensibilisation du PAM, l'allocation mensuelle au titre des repas scolaires a été relevée de 50 pour cent mais, compte tenu de l'inflation, cette revalorisation reste insuffisante pour fournir des repas équilibrés sur le plan nutritionnel.
24. Par ailleurs, le PAM a lancé la plateforme en ligne de création de menus et de planification des repas scolaires, qui vise à aider à élaborer des repas d'un bon rapport qualité-prix, composés d'ingrédients locaux nutritifs. Il ressort des premières constatations que ces outils ont permis de réduire les coûts de 20 pour cent et de faire progresser de 60 pour cent la consommation d'aliments frais locaux par les écoliers et les écolières. Toutefois, certains ajustements doivent être apportés pour adapter les portions en fonction des besoins des enfants par âge et par sexe. En outre, l'approvisionnement en produits issus de l'élevage, tels que la viande, les produits laitiers et les œufs, a posé quelques difficultés, la disponibilité variant selon les saisons.
25. L'alimentation des enfants en internat s'est considérablement diversifiée. Les valeurs cibles fixées pour la fin 2023 étaient déjà presque atteintes dès la fin 2021. Tous les repas scolaires comportaient du riz enrichi.

**Figure 3: Programme de repas scolaires – diversité alimentaire**

Source: Rapports annuels pour le Bhoutan pour la période 2019-2021. En 2020, aucune donnée n'a été recueillie sur la diversité alimentaire, la plupart des écoles étant restées fermées toute l'année.

26. Les liens entre les agriculteurs et les écoles se sont améliorés, mais certaines lacunes subsistent. La part d'ingrédients périssables produits par des exploitants locaux dans les repas scolaires est passée de 36 pour cent en 2019 à 64 pour cent en 2021<sup>13</sup>. Toutefois, il n'a pas été possible de tirer pleinement parti de la plateforme de planification des menus, les légumes nécessaires n'étant pas toujours disponibles; en effet, les agriculteurs ont parfois choisi de cultiver d'autres variétés ou de vendre leurs produits sur le marché à des prix plus attractifs<sup>14</sup>. Dans certains cas, cela a conduit les écoles à remplacer certains légumes par d'autres, risquant ainsi de compromettre la valeur nutritionnelle des repas.
27. Les initiatives menées par le PAM pour promouvoir une approche intégrée de la nutrition, telles que l'appui apporté à la stratégie nationale de communication visant à faire évoluer la société et les comportements et aux projets pilotes relatifs à la diffusion de messages sur la nutrition, n'en sont qu'à leurs débuts mais sont en bonne voie.
28. Le PAM a mis en place plusieurs plateformes pour le suivi du programme national d'alimentation scolaire et de nutrition, ce qui a entraîné une certaine confusion. Le système d'acquisition de données opérationnelles par voie mobile, lancé en 2019, a été remplacé par une autre plateforme mobile d'analyse de données en 2020, qui a depuis été remplacée par un système d'information de gestion sur l'éducation à l'usage du Ministère de l'éducation. Si ce système est jugé utile par les utilisateurs, on constate certaines lacunes au niveau de la mise en œuvre dans les écoles et les données sont rarement actualisées par manque de temps ou en raison de problèmes liés à la connexion ou à l'informatique, en particulier dans les zones rurales. Pour ce qui est du soutien apporté au secteur agricole, le PAM s'appuie sur les données recueillies par l'intermédiaire des systèmes de suivi des partenaires gouvernementaux, lesquelles sont généralement considérées comme étant adéquates.

<sup>13</sup> PAM. 2022. *Annual country report 2021: Bhutan*.

<sup>14</sup> Entretien avec les parties prenantes.

29. En ce qui concerne l'enrichissement du riz, le PAM a adopté une approche axée sur les systèmes afin de faciliter l'institutionnalisation de dispositions réglementaires, techniques et infrastructurelles viables, le but étant de garantir la sécurité sanitaire du riz enrichi qui est livré aux écoles et qui entre dans les chaînes d'approvisionnement. Plus particulièrement, il a fourni une assistance technique et financière à la Food Corporation of Bhutan Ltd. aux fins de la construction d'une usine d'enrichissement du riz en grains, et appuyé le renforcement des capacités du Bureau bhoutanais de normalisation, notamment en dispensant des conseils stratégiques concernant la loi sur l'alimentation telle que modifiée et l'élaboration de normes relatives à l'enrichissement du riz, ainsi que de l'Autorité bhoutanaise de réglementation de l'agriculture et de l'alimentation, pour ce qui est d'assurer le contrôle réglementaire du riz enrichi.

### ***Effet direct stratégique 2***

30. La mise en œuvre des activités au titre de l'effet direct stratégique 2 était centrée sur l'appui technique et la formation à l'utilisation des outils et études d'évaluation de l'impact des catastrophes, qui représentaient les principaux produits. Faute de fonds suffisants, la plupart des activités ont pris la forme d'un appui ponctuel au Département de la gestion des catastrophes, mais un suivi est nécessaire pour améliorer l'intégration et l'utilisation de ces outils et études. Les partenaires ont apprécié les activités relatives à la méthode d'évaluation rapide sous 72 heures, qui sert à estimer l'impact probable d'une catastrophe et permet une intervention dans les 72 heures. Toutefois, on a noté que les produits proposés devaient être mieux adaptés au contexte local. Dans d'autres cas, les résultats ont été plus lents à se matérialiser en raison de l'évolution des priorités du Gouvernement, du fait que le PAM ne travaillait pas toujours dès le départ avec les bons interlocuteurs, par exemple dans le cas des évaluations de l'impact des séismes, ou encore du manque de clarté concernant les attributions et responsabilités des acteurs gouvernementaux et la portée des activités, comme pour l'étude des répercussions des vidanges de lacs glaciaires.
31. Le PAM a facilité la coordination régulière entre les partenaires en sa qualité de chef de file du groupe chargé des moyens logistiques d'urgence, ainsi que dans le cadre de l'atelier consacré aux télécommunications d'urgence. En réponse aux demandes du Gouvernement, des infrastructures et des équipements ont été fournis en vue de la riposte nationale à la pandémie de COVID-19. Le PAM a également appuyé la rédaction d'une feuille de route relative à la gestion des risques de catastrophe pour 2022-2026, mais celle-ci n'a pas encore été approuvée; l'approbation de la feuille de route et le renforcement de l'engagement du Gouvernement en faveur de sa mise en œuvre et des ressources financières affectées à cette fin seront déterminants dans l'intégration des travaux du PAM dans les systèmes gouvernementaux.

### **Contribution aux objectifs transversaux**

#### ***Égalité des sexes***

32. Le PAM promeut l'objectif transversal qu'est l'égalité femmes-hommes dans le cadre de ses initiatives sur la nutrition en milieu scolaire et les filières agricoles. S'agissant de la prise en compte de la problématique femmes-hommes dans la gestion des catastrophes, les progrès ont été limités.

33. Le PAM contribue aux efforts déployés pour remédier aux problèmes nutritionnels d'une grande partie des enfants d'âge scolaire, dans un souci d'égalité des sexes, et les résultats obtenus au profit des filles ont été supérieurs à ceux concernant les garçons<sup>15</sup>. Toutefois, les allocations prévues pour le programme de repas scolaires et la planification des repas reposent sur des montants forfaitaires et ne tiennent pas compte des besoins nutritionnels par âge et par sexe.
34. Les deux tiers des agriculteurs qui participent aux activités de développement des filières agricoles sont des femmes, ce qui est cohérent avec la structure démographique des zones rurales. D'après l'évaluation, l'augmentation de la production des agricultrices a contribué à améliorer la diversité alimentaire des ménages et à accroître les revenus grâce à la vente des excédents. Toutefois, rien n'indique que ces activités aient des effets transformateurs plus vastes ou d'autres effets spécifiques pour les femmes. Il se peut que ces effets mettent un certain temps à se concrétiser. Le PAM et le FIDA ont collaboré en vue de mettre en place des initiatives visant à multiplier les possibilités, pour les exploitantes, de participer aux filières agricoles, au moyen notamment de formations à la création d'entreprises et aux fonctions de direction, de dispositifs de subventions de contrepartie et de techniques de création d'emplois, en parallèle des efforts menés pour réduire la charge de travail des femmes.

### **Environnement**

35. Le Bhoutan est le seul pays au monde qui affiche un bilan carbone neutre. La durabilité environnementale faisant partie des principales priorités du pays, il est logique que cette question occupe aussi une place importante dans le PSP. Il est d'ailleurs ressorti de l'évaluation que la plupart des activités avaient contribué suffisamment à l'adaptation aux changements climatiques. C'est notamment le cas de celles tendant à mettre en relation agriculteurs locaux et écoles, afin d'éviter la centralisation des achats pour les repas scolaires, à trouver les itinéraires les plus courts pour livrer les denrées non périssables aux écoles et à doter les exploitants de technologies vertes, telles que des serres polyvalentes à faible coût ou du matériel de récupération de l'eau de pluie.

### **Durabilité**

36. Particulièrement pertinents au regard des politiques nationales et solidement intégrés au sein des institutions du Gouvernement, les résultats obtenus par le PAM grâce aux activités de renforcement des capacités nationales en matière de nutrition en milieu scolaire, d'enrichissement du riz et d'agriculture sont le plus souvent durables. Les perspectives de durabilité des activités de gestion des risques de catastrophe sont moins bonnes, quand bien même ces activités étaient initialement conformes aux plans du Gouvernement. Les travaux de communication visant à faire évoluer la société et les comportements ont pour la plupart débuté récemment; leur viabilité dépendra de la façon dont les résultats obtenus et les enseignements tirés sont appliqués dans le cadre des activités de sensibilisation et d'appui à l'élaboration de politiques, et de la mesure dans laquelle les pouvoirs publics adoptent et intègrent ces résultats et enseignements dans les systèmes nationaux, en particulier dans les secteurs de l'éducation et de la santé.

---

<sup>15</sup> Gouvernement royal du Bhoutan, Division de la planification et des politiques du Ministère de l'éducation. 2021. *Annual Education Statistics 2021*.

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

***Respect des délais impartis***

37. Bien que la pandémie de COVID-19 ait entraîné des retards, la plupart des produits prévus dans le PSP ont été obtenus dans les délais impartis, avec quelques variations d'une activité à l'autre. En 2021, la majeure partie des activités qui avaient dû être interrompues ou réduites lors de la pandémie ont repris. Toutefois, certaines activités, notamment les activités d'appui à l'enrichissement du riz et à la gestion des risques de catastrophe, n'ont pas permis d'obtenir l'ensemble des produits escomptés, en raison de difficultés d'accès au financement et de la révision des priorités du Gouvernement. La qualité des produits était jugée conforme aux attentes des parties prenantes.

***Couverture***

38. Comme prévu initialement, le PAM a collaboré avec toutes les institutions concernées du secteur public, de façon plus ou moins approfondie. Les décisions relatives à la sélection des bénéficiaires finaux du programme national d'alimentation scolaire et de nutrition ont été prises par les partenaires gouvernementaux, le PAM ayant eu une influence généralement limitée à cet égard. Le programme a permis d'atteindre une grande part des écoliers et des écolières (64,5 pour cent). Le PAM et l'UNICEF s'emploient en outre à promouvoir l'inclusion des établissements monastiques dans le programme, afin que les ménages plus défavorisés puissent également être couverts. Toutefois, le PAM ne s'est pas encore attaché à sensibiliser ses interlocuteurs à l'inclusion des personnes handicapées dans le programme de repas scolaires.
39. Dans le secteur agricole, le PAM a concentré ses activités sur cinq districts non encore couverts par les autres organismes ayant leur siège à Rome. Les 9 000 petits exploitants ciblés représentent environ 5,7 pour cent de l'ensemble des personnes qui travaillent dans le secteur, soit un niveau de couverture similaire à celui prévu dans le cadre des initiatives menées par les autres organismes ayant leur siège à Rome (cible de 4,5 pour cent pour le FIDA et de 8,5 pour cent pour la FAO). Les agriculteurs ont été sélectionnés par des agents de vulgarisation agricole, en coordination avec les bureaux des districts et des régions, et n'ont pas été consultés au sujet des critères de ciblage. Compte tenu des difficultés de financement, cette division géographique s'est avérée efficace et équitable pour les groupes cibles, mais ne permet pas de tirer pleinement parti des synergies entre les trois organismes. Dans les domaines de l'agriculture et de la gestion des risques de catastrophe, le PAM a contribué à renforcer la capacité du Gouvernement à produire des données à l'appui d'une prise de décisions plus éclairées au sujet du ciblage des bénéficiaires. Toutefois, les données, approches et outils sous-jacents n'ont pas encore été mis au point de façon définitive ni utilisés dans la pratique.

### Rapport coût-efficacité

40. Le fait que l'appui du PAM passe par les structures administratives nationales et locales s'est révélé avantageux d'un point de vue coût-efficacité. Étant donné que, au titre du PSP, la priorité était donnée au renforcement des capacités du pays, le PAM n'a dû acheter que très peu de ressources matérielles. Toutefois, le bureau de pays a adopté un vaste éventail de mesures et de systèmes – certains courants, d'autres innovants – afin d'optimiser les avantages économiques des achats effectués pour ses propres activités de renforcement des capacités du pays et pour les interventions menées par ses partenaires nationaux et locaux. Par exemple, dans un souci d'efficacité, il a demandé un appui au Bureau du PAM à Dubaï afin de réduire les coûts de transaction afférents à l'achat d'unités de stockage mobiles et a sollicité la Sous-Division de la gestion des installations du PAM à Rome pour réduire les coûts liés à la reconfiguration des cuisines et des installations de stockage des écoles. Le fait de passer par les partenaires gouvernementaux pour louer les locaux utilisés pour les formations et les locaux d'hébergement et de se procurer les intrants et le matériel agricoles sur le plan local a aussi contribué à réduire les coûts.
41. Le tableau 2 met en comparaison les coûts d'appui directs annuels – utilisés pour déterminer les coûts fixes de mise en œuvre, en grande partie liés aux dépenses de personnel – et le montant total des coûts directs (à savoir la somme des coûts d'appui directs et des coûts opérationnels directs totaux). En 2019, la part des coûts d'appui directs était plus élevée que prévu, en raison des frais afférents au lancement de la nouvelle approche en matière de renforcement des capacités du pays. Après une amélioration en 2020, le ratio s'est de nouveau détérioré en 2021 à cause des financements limités. Le bureau de pays aura besoin de fonds supplémentaires pour rétablir l'équilibre.

**TABEAU 2: COÛTS D'APPUI DIRECTS ET MONTANT TOTAL DES COÛTS DIRECTS PAR ANNÉE ET PAR ACTIVITÉ (MONTANTS PRÉVUS ET MONTANTS EFFECTIFS)**

	Coûts d'appui directs (en pourcentage du montant total des coûts directs)		Coûts d'appui directs (en dollars)		Montant total des coûts directs (en dollars)					
					Activité 1		Activité 2		Activité 3	
Année	Montant prévu	Montant effectif	Montant prévu	Montant effectif	Montant prévu	Montant effectif	Montant prévu	Montant effectif	Montant prévu	Montant effectif
<b>2019</b>	9,43	16,11	194 767	84 001	1 227 507	312 942	341 233	42 275	301 972	82 165
<b>2020</b>	8,39	3,96	152 983	60 727	1 124 134	1 197 993	263 121	141 166	282 260	134 865
<b>2021</b>	14,06	42,66	229 112	160 436	1 043 794	191 462	130 028	68	226 634	24 114

Source: rapports annuels pour le Bhoutan pour la période 2019-2021 (données extraites le 23 mai 2022). Les montants prévus correspondent au plan fondé sur les besoins.

**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***

42. Le passage à un modèle de planification stratégique à l'échelle du pays n'a pas eu l'effet escompté du point de vue de la mobilisation de ressources. Les fonds sont restés en grande partie préaffectés au niveau des activités, tandis que le niveau d'adéquation des ressources reçues variait sensiblement, ce qui a eu pour effet de compliquer la planification à moyen terme. Il est particulièrement difficile, pour le bureau de pays, de trouver des financements pour le renforcement des capacités, en raison de l'intérêt limité des donateurs externes, le Bhoutan étant sur le point d'accéder au statut de pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, et de l'absence de donateurs bilatéraux physiquement présents dans le pays. Au moment de l'évaluation, une stratégie intégrée de mobilisation de ressources visant à promouvoir des efforts plus stratégiques, plus efficaces et plus efficaces dans ce domaine était en cours d'élaboration.

***Suivi et communication de l'information***

43. Les systèmes de suivi et d'établissement de rapports fondés sur les directives institutionnelles se sont révélés peu utiles pour la prise de décisions par le Bureau du PAM au Bhoutan. Si l'utilisation d'indicateurs de performance institutionnels facilite le regroupement des données et la comparaison avec les autres résultats des pays, elle ne permet pas d'obtenir des informations plus détaillées spécifiques au contexte au sujet de la performance des programmes sur le terrain. Parallèlement, les indicateurs de produit et d'effet direct ne s'inscrivent pas dans une chaîne de résultats claire et globale et les données sont parfois lacunaires. C'est notamment le cas de celles concernant l'indicateur relatif à l'approche systémique pour l'amélioration des résultats dans le domaine de l'éducation, qui vise à évaluer les capacités nationales en matière d'alimentation scolaire (faute de fonds disponibles) et l'indice des capacités de préparation aux situations d'urgence (par manque d'intérêt des parties prenantes nationales à cet égard). Des indicateurs conformes aux orientations institutionnelles ont été ajoutés au cadre logique du PSP pour tenir compte de la plus grande place accordée à l'agriculture, mais les systèmes de suivi s'appuient sur des sources gouvernementales et les activités menées en collaboration avec le Gouvernement en matière de suivi des processus comportent certaines lacunes.

***Partenariats***

44. Les partenariats noués avec les départements ministériels, qui ont été considérablement élargis au titre du PSP, se sont révélés utiles et efficaces. C'est le cas, par exemple, du partenariat de longue date passé avec le Ministère de l'éducation et la Food Corporation of Bhutan Ltd. en matière de nutrition en milieu scolaire, et de la collaboration avec le Département de l'agriculture et le Département de la commercialisation et des coopératives agricoles dans le cadre du portefeuille de projets portant sur le secteur agricole. Les échanges avec le Département de la gestion des catastrophes et les autres acteurs se poursuivent, mais la plupart des activités menées à ce jour ont été de nature ponctuelle. Il est nécessaire de reprendre les échanges avec les partenaires nationaux au sujet de l'enrichissement du riz et des télécommunications d'urgence, compte tenu de l'évolution des priorités du Gouvernement.

45. Globalement, l'appui apporté par le PAM au Gouvernement l'a été pour l'essentiel sans l'aide des autres entités des Nations Unies. La collaboration avec ces dernières a principalement pris la forme d'activités conjointes de sensibilisation et d'appui à l'élaboration des politiques, de bons résultats ayant été obtenus avec l'UNICEF et le PNUD en ce qui concerne la stratégie nationale en matière de nutrition et le plan d'action connexe pour 2021-2025 et pendant la riposte à la pandémie de COVID-19. Le PAM n'a pas pu établir de relations de travail étroites avec la FAO, dont le bureau de pays est trop petit, mais les activités de collaboration menées avec cette dernière et avec le FIDA ont permis au Ministère de l'agriculture et de l'élevage de participer au Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires en 2021. Par ailleurs, le PAM et le FIDA ont uni leurs efforts pour mobiliser des ressources au profit de projets concernant les petits exploitants. Il s'agit d'une première étape dans les efforts visant à dégager des synergies entre les organismes ayant leur siège à Rome, de façon à garantir la complémentarité de l'action menée par ces derniers, selon une approche axée sur les systèmes alimentaires, dans les différentes régions du pays.
46. Le PSP comportait aussi des activités de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire dans le cadre desquelles il était prévu de mettre en relation des organismes gouvernementaux bhoutanais avec leurs homologues en Inde ainsi qu'avec des entreprises internationales de l'agroalimentaire. Toutefois, le rôle joué par le PAM à cet égard a été relativement limité.

### **Ressources humaines**

47. Les effectifs du PAM au Bhoutan ont été portés de 8 personnes en 2018 à 20 en 2022, de façon à accompagner le développement du portefeuille de pays. Globalement, les capacités en ressources humaines sont suffisantes pour s'acquitter comme prévu de l'appui au programme national d'alimentation scolaire et de nutrition et des travaux en matière de logistique et de chaîne d'approvisionnement. Dans le domaine de l'agriculture, le PAM dispose des compétences voulues, mais ses effectifs sont insuffisants pour mettre en œuvre le portefeuille récemment élargi. Le fait de recruter plus de personnel sur la base de contrats de longue durée pour mettre en œuvre les initiatives de renforcement des capacités a certes eu un effet négatif sur l'efficacité, mais témoigne de l'engagement du PAM en faveur d'une approche à moyen terme.

### **Conclusions**

48. **Réalisations.** Le PAM a obtenu de bons résultats au regard des effets directs escomptés dans les trois domaines d'action envisagés.
49. Les efforts déployés en matière de nutrition en milieu scolaire et d'enrichissement du riz ont débouché sur des systèmes solides intégralement pris en main par les parties prenantes nationales, ce qui a contribué à améliorer la qualité nutritionnelle des menus scolaires. Les initiatives menées à l'appui des activités de communication visant à faire évoluer la société et les comportements dans le domaine de la nutrition sont en bonne voie, mais n'en sont qu'à leurs débuts. Les activités relatives aux filières agricoles ont profité aux agriculteurs et aux coopératives, et l'assistance du PAM a permis l'intégration de mesures utiles de renforcement des capacités du pays en matière d'élaboration des politiques et de suivi. Les initiatives de sensibilisation menées conjointement par les organismes ayant leur siège à Rome ont été jugées efficaces pour mobiliser les parties prenantes locales et favoriser une réorientation de l'action publique en faveur d'une approche fondée sur les systèmes alimentaires. Les contributions à la gestion des risques de catastrophe ont été plus diffuses, mais les résultats obtenus devraient renforcer les capacités du pays. Les moyens dont le PAM dispose en interne dans le domaine des systèmes de données lui ont permis de produire des données fiables de façon systématique, mais les efforts se poursuivent et il serait possible d'adapter davantage les outils et les approches au contexte national.



50. Le PSP a contribué à l'intégration des questions environnementales dans l'ensemble du portefeuille, en particulier dans le cadre des activités relatives à l'agriculture et à la gestion des risques de catastrophe. La problématique femmes-hommes et l'inclusion sociale n'ont pas été prises en compte de la même façon selon les activités, mais l'appui fourni en matière de nutrition en milieu scolaire et dans le domaine de l'agriculture contribue à l'amélioration de l'égalité entre les sexes et de l'inclusion sociale pour les bénéficiaires. Cependant, on n'a pas encore constaté d'effets plus larges à même de transformer en profondeur les relations femmes-hommes. L'inclusion du handicap doit faire l'objet d'une attention accrue dans le cadre du programme de repas scolaires. La place accordée aux principes d'inclusion du handicap, d'égalité femmes-hommes et d'inclusion sociale dans le domaine de la gestion des risques de catastrophe a été limitée. Compte tenu de l'accent mis sur le renforcement des capacités du pays, la plupart des résultats devraient être pérennes, sous réserve toutefois des priorités définies par le Gouvernement et des ressources et des capacités sectorielles disponibles.
51. **Orientation stratégique et harmonisation.** Le PSP concorde bien avec les priorités énoncées dans le douzième plan quinquennal du Bhoutan (2018-2023) et les politiques sectorielles pertinentes. L'alimentation scolaire est aujourd'hui encore considérée comme étant la principale contribution du PAM permettant de répondre aux besoins prioritaires du pays, mais le PAM a aussi su répondre à la demande d'appui en faveur du développement des filières agricoles lorsque cette question a été érigée en priorité nationale. Cependant, les travaux en matière de gestion des risques de catastrophe n'ont pas été aussi efficaces qu'escompté, le Gouvernement ayant privilégié d'autres priorités ces dernières années. Néanmoins, la pandémie de COVID-19 a contribué à faire du PAM le principal fournisseur de services logistiques d'urgence et suscité un intérêt pour le rôle qu'il pourrait jouer en tant que principal organisme d'assistance dans le domaine de l'agriculture en ce qui concerne la gestion des risques de catastrophe.
52. **Cohérence externe.** Globalement, le PAM collabore bien avec les autres entités des Nations Unies, mais la plupart des activités sont mises en œuvre de façon unilatérale, selon une logique de répartition des tâches entre les différents organismes qui permet d'optimiser les complémentarités, mais qui réduit les synergies.
53. **Cohérence interne et suivi des résultats.** En l'absence de théorie du changement, les effets directs stratégiques n'ont pas été correctement reliés entre eux, et les tentatives d'intégration n'ont pas réellement abouti. Les produits et les effets directs ne s'inscrivent pas clairement dans une chaîne de résultats globale, et le suivi comporte certaines lacunes, en particulier en ce qui concerne les données relatives aux indicateurs afférents au renforcement des capacités. De plus, bien que les indicateurs institutionnels soient normalisés et bien pensés, ils ne sont pas toujours adaptés au contexte et ne s'accompagnent d'aucun descriptif. Les rapports annuels sont limités, et aucun système n'a été mis en place pour synthétiser et communiquer les résultats.
54. **Coûts de transaction et ressources humaines.** Le fait de fournir une assistance par l'intermédiaire des entités gouvernementales s'est révélé efficient et a contribué à renforcer – et dans une certaine mesure à développer – les structures administratives nationales et locales. Le PAM et le Gouvernement ont collaboré efficacement et innové pour maximiser les économies en vue de l'acquisition d'intrants. Le recrutement dans le cadre de contrats de longue durée a entraîné des dépenses supplémentaires mais est important pour assurer la continuité des opérations.

55. **Mobilisation de ressources financières.** Le passage à un modèle de planification stratégique à l'échelle du pays n'a pas eu les effets escomptés en matière de mobilisation de ressources et les financements sont tout à la fois limités et en grande partie préaffectés au niveau des activités, ce qui pose des difficultés qui, selon toute vraisemblance, ne feront que s'accroître à mesure que le Bhoutan s'approche du statut de pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure vers la fin de 2023.

## Recommandations

	Recommandations et recommandations subsidiaires	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
<b>1</b>	<b>Optimiser l'orientation stratégique et l'harmonisation avec les priorités nationales et les objectifs de développement durable</b>					
1.1	<p><b>Veiller à ce que le nouveau plan stratégique de pays s'appuie sur les capacités internes et les avantages concurrentiels du PAM et à ce qu'il tienne compte de l'évolution des priorités et des capacités du Gouvernement. Les questions clés ci-après devraient être prises en compte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Bureau du PAM au Bhoutan devrait se concentrer sur un certain nombre de services qui sont importants pour répondre aux besoins de la population et correspondent aux priorités du Gouvernement (compte tenu des réformes gouvernementales en cours, des capacités d'absorption et du prochain plan quinquennal).</li> <li>• Le Bureau du PAM au Bhoutan devrait trouver un juste milieu entre la consolidation de son action et l'élargissement de la portée du plan stratégique de pays à d'autres secteurs. Il semble logique de développer l'appui en matière de nutrition en milieu scolaire (notamment en étendant le programme aux écoles monastiques) ainsi que les activités de communication visant à faire évoluer la société et les comportements afin de promouvoir une alimentation saine (domaine d'action clairement prioritaire).</li> <li>• Il conviendrait d'accroître le soutien à l'agriculture dans le cadre d'une approche axée sur les systèmes alimentaires, en s'appuyant sur la proposition de valeur formulée dans l'évaluation décentralisée.</li> <li>• Il faudrait faire en sorte que l'appui en matière de gestion des risques de catastrophe soit moins fragmenté et qu'il associe une fonction de sensibilisation et de coordination des partenaires à certains domaines de l'appui au renforcement des capacités du pays, conformément aux priorités du Gouvernement.</li> </ul>	Stratégique	Directrice de pays, avec l'équipe technique	Bureau régional; Siège	Élevé	Décembre 2023, dans le cadre de l'élaboration du nouveau PSP

	<b>Recommandations et recommandations subsidiaires</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>
1.2	<p><b>Élaborer une théorie du changement parallèlement à la ligne de visée du plan stratégique de pays.</b></p> <p>Le Bureau du PAM au Bhoutan a montré qu'il était en mesure d'obtenir des résultats que ce soit sur le plan de l'ampleur, du degré d'opportunité ou de la qualité du soutien apporté. Le défi à relever pour le prochain plan stratégique de pays consiste à passer à un portefeuille plus intégré en dégagant le plus d'économies possible au sein même du portefeuille et en agissant sur les effectifs du bureau de pays (voir la recommandation n° 4). Pour adopter un plan stratégique de pays plus intégré, le Bureau du PAM au Bhoutan devrait élaborer une théorie du changement qui viserait à mieux faire ressortir les liens intersectoriels (liens entre les effets directs stratégiques et synergies) et donne des indications sur les effets directs et les produits au niveau institutionnel et au niveau des individus ou des ménages.</p> <p>Dans la théorie du changement, il conviendrait également d'énoncer les hypothèses et les risques principaux, en particulier pour ce qui concerne les réformes en cours au sein du secteur public. Il est aussi recommandé de procéder à un contrôle annuel pour examiner l'état d'avancement de la mise en œuvre du plan stratégique de pays au regard de la théorie du changement et de la ligne de visée.</p>	Stratégique	Directrice de pays, avec l'équipe technique	Bureau régional de et Siège, selon les besoins	Élevé	Décembre 2023, dans le cadre de l'élaboration du nouveau PSP

	<b>Recommandations et recommandations subsidiaires</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>
1.3	<p><b>Tirer parti des données disponibles et remédier aux déficits de données probantes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le Bureau du PAM au Bhoutan devrait faire réaliser une série d'évaluations des besoins en vue de remédier aux déficits de données probantes. À cet égard, une attention particulière devrait être accordée à la production de données de référence sur les capacités et les lacunes institutionnelles, notamment en ce qui concerne les difficultés rencontrées aux niveaux des écoles et des districts pour intégrer le système de suivi fondé sur l'acquisition de données opérationnelles par voie mobile destiné au programme national d'alimentation scolaire et de nutrition dans le système d'information de gestion de l'éducation. Les évaluations des besoins devraient également permettre de recenser les besoins du personnel enseignant en matière de renforcement des capacités dans la perspective de l'élargissement des activités de communication visant à faire évoluer la société et les comportements qui sont menées au sujet de la nutrition dans les écoles.</li> <li>Il conviendrait de réaliser une étude sur les moyens les plus efficaces d'intégrer la problématique femmes-hommes et l'inclusion du handicap dans l'ensemble du portefeuille d'activités.</li> <li>Dans le prochain plan stratégique de pays, il faudrait indiquer que les principaux déficits de données seront comblés en collaboration avec les partenaires gouvernementaux concernés.</li> </ul>	Stratégique et opérationnelle	Directrice de pays, avec l'équipe technique	Bureau régional; Siège; Gouvernement; autres organismes des Nations Unies; organisations de la société civile et organisations non gouvernementales au Bhoutan	Élevé	Juillet 2023, dans le cadre de l'élaboration du nouveau PSP et de sa mise en œuvre

	Recommandations et recommandations subsidiaires	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
<b>2</b>	<b>Renforcer l'harmonisation avec les autres entités et processus des Nations Unies</b>					
2.1	<p><b>Élaborer une stratégie en matière de partenariat afin d'aider le Bureau du PAM au Bhoutan à se positionner plus clairement par rapport aux autres entités des Nations Unies.</b></p> <p>Élaborer une stratégie en matière de partenariat, en mettant l'accent sur l'optimisation des complémentarités avec, d'une part, les autres entités des Nations Unies – aussi bien pour les activités relevant des programmes, conformément aux résultats de l'analyse commune de pays en cours et au prochain cadre de partenariat des Nations Unies pour le développement durable, que pour les aspects opérationnels, dans le cadre de la mise en place de la Stratégie des Nations Unies relative aux activités d'appui – et, d'autre part, avec les prestataires de services (organisations de la société civile, organisations non gouvernementales, milieu universitaire et acteurs du secteur privé). Le PAM devrait en particulier:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• s'employer à collaborer plus étroitement avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance dans le cadre des activités de communication visant à faire évoluer la société et les comportements dans les domaines de l'inclusion des enfants handicapés dans les écoles et de la nutrition, de façon à garantir la cohérence des messages destinés aux principaux groupes cibles, tout au long du cycle de vie, en mettant l'accent sur les adolescents en tant que futurs parents;</li> <li>• préconiser l'élaboration d'une approche du renforcement des capacités du pays qui soit commune aux organismes ayant leur siège à Rome, et examiner plus avant les possibilités de mobilisation conjointe de ressources;</li> <li>• étudier les possibilités de mener des activités conjointes de sensibilisation sur la gestion des risques de catastrophe en collaboration avec certains partenaires tels que le Programme des Nations Unies pour le développement.</li> </ul>	Stratégique	Directrice de pays, avec l'équipe technique	Bureau régional, Siège; Gouvernement; autres organismes des Nations Unies; organisations de la société civile et organisations non gouvernementales au Bhoutan; établissements universitaires, acteurs du secteur privé	Élevé	Courant 2023, dans le cadre de l'élaboration du nouveau PSP

	<b>Recommandations et recommandations subsidiaires</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>
2.2	<p><b>Continuer de participer aux groupes de travail techniques.</b> Le bureau de pays devrait continuer de participer aux groupes de travail techniques sectoriels pertinents – sur la communication visant à faire évoluer la société et les comportements et sur les moyens logistiques d’urgence –, car ces groupes de travail offrent des possibilités de coordination, de partage de connaissances et de collaboration avec un vaste éventail d’acteurs en matière de sensibilisation et d’élaboration des politiques.</p>	Opérationnelle	Directrice de pays, avec l’équipe technique	Gouvernement; autres organismes des Nations Unies; organisations de la société civile et organisations non gouvernementales au Bhoutan	Élevé	En cours
<b>3</b>	<p><b>Améliorer la gestion des résultats en matière de développement, l’établissement des rapports et la reddition de comptes, et agir avec davantage de souplesse pour planifier les activités et tenir compte de l’évolution de l’environnement opérationnel</b></p>					
3.1	<p><b>Revoir les indicateurs de résultat et améliorer le suivi de la performance.</b> Définir un ensemble complet d’indicateurs portant sur toutes les activités du plan stratégique de pays, en assurer le suivi et en réaliser l’analyse, et améliorer les indicateurs relatifs au renforcement des capacités, à l’égalité femmes-hommes, à l’inclusion du handicap et à l’inclusion sociale. S’appuyer sur le Cadre de résultats institutionnels actualisé, et définir et améliorer des indicateurs supplémentaires propres au pays afin de garantir un suivi adéquat. D’ici à la fin de la période visée par le plan stratégique de pays en cours, il est recommandé au PAM de commencer à collecter des données concernant l’indicateur relatif à l’approche systémique pour l’amélioration des résultats dans le domaine de l’éducation.</p>	Opérationnelle	Directrice de pays, avec l’équipe technique	Bureau régional et Siège, selon les besoins	Élevé	Courant 2023, dans le cadre de l’élaboration du nouveau PSP

	<b>Recommandations et recommandations subsidiaires</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>
3.2	<p><b>Élaborer un plan de gestion des connaissances.</b> Élaborer un plan et un système de gestion des connaissances pour recueillir, stocker et diffuser des informations pertinentes en interne et en externe. Une attention particulière devrait être portée à la production et au stockage de données de référence et de suivi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• en améliorant le suivi des contributions et des produits relatifs aux activités de renforcement des capacités du pays menées à l'intention du Gouvernement (rapports relatifs aux ateliers et aux autres formations, rapports de mission conjointe sur le terrain, etc.);</li> <li>• en élaborant régulièrement des supports de connaissances (mémos, études de cas, présentations PowerPoint, vidéos, articles de blog, etc.), en vue de présenter une analyse des données relatives au programme national d'alimentation scolaire et de nutrition ainsi qu'un aperçu des enseignements tirés après deux ans d'expérience en matière d'appui aux petits exploitants agricoles;</li> <li>• en joignant aux rapports annuels par pays un compte rendu plus détaillé ou un ensemble de rapports portant sur les différents domaines d'action, afin d'étayer les initiatives de sensibilisation menées auprès d'acteurs extérieurs tout en répondant aux exigences internes.</li> </ul>	Opérationnelle	Directrice de pays; chargé du suivi et de l'évaluation; chargés de programme; chargé de la communication et de l'action de sensibilisation	Bureau régional; Siège, selon les besoins	Élevé	Rapport annuel de 2022 et rapports suivants



	<b>Recommandations et recommandations subsidiaires</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>4</b>	<b>Renforcer la mobilisation de ressources</b>					
4.1	<p><b>Renforcer la stratégie de mobilisation des ressources et diversifier les sources de financement.</b></p> <p>Pour être efficace, la stratégie de mobilisation de ressources devrait reposer sur une collaboration étroite avec le Gouvernement et d'autres partenaires dans le cadre d'activités conjointes, et ne pas se limiter aux donateurs bilatéraux habituels mais viser à lever des fonds auprès de nouvelles sources faisant l'objet d'une concurrence moins grande. On pourrait envisager:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de mettre en place des solutions (nouvelles) de collaboration technique;</li> <li>• de mobiliser les fonds disponibles au titre de la responsabilité sociale des entreprises;</li> <li>• de se rapprocher des institutions financières internationales ou de chercher à favoriser l'établissement de liens commerciaux avec des entités du secteur privé, notamment en Inde ou dans d'autres pays d'Asie, en vue d'une collaboration avec le Bureau du PAM au Bhoutan ou directement avec les organismes gouvernementaux.</li> </ul> <p>Plutôt que de chercher à tirer avantage de possibilités ponctuelles, ces dispositifs devraient reposer sur des décisions claires quant au positionnement stratégique du PAM au Bhoutan.</p>	Stratégique	Directrice de pays, adjoint au budget et aux programmes; chargés de programme	Bureau régional; Siège	Élevé	Décembre 2022

## Liste des sigles utilisés dans le présent document

COVID-19	maladie à coronavirus 2019
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international de développement agricole
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PSP	plan stratégique de pays
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance