



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

**Conseil d'administration**  
Deuxième session ordinaire  
Rome, 14-17 novembre 2022

Distribution: générale

Point 6 de l'ordre du jour

Date: 5 octobre 2022

WFP/EB.2/2022/6-B

Original: anglais

Rapports d'évaluation

Pour examen

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

## Rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour l'État plurinational de Bolivie (2018-2022)

### Résumé

L'évaluation du plan stratégique de pays établi pour l'État plurinational de Bolivie a été réalisée entre mars 2021 et février 2022. Fondée sur une approche consultative axée sur l'utilisation, elle a rempli un double objectif, à savoir rendre compte de l'action menée et favoriser l'apprentissage, et elle éclairera l'élaboration du prochain plan stratégique de pays pour l'État plurinational de Bolivie. Elle visait à déterminer le positionnement stratégique du PAM, sa contribution à la réalisation des effets directs, le degré d'efficacité de la mise en œuvre et les facteurs expliquant les résultats obtenus par le PAM.

L'État plurinational de Bolivie est un pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure. En dépit de plusieurs années de croissance économique, des niveaux élevés de pauvreté et d'inégalité limitent l'accès à l'alimentation, en particulier dans les zones rurales et parmi les femmes, et les taux de malnutrition sont en augmentation. Le pays est extrêmement vulnérable face aux risques climatiques, qui prennent notamment la forme d'inondations et de sécheresses fréquentes.

Le plan stratégique de pays prévoyait une réorientation stratégique de l'appui du PAM, appelé à s'écarter progressivement de l'assistance alimentaire directe pour jouer un rôle de catalyseur, en se concentrant principalement sur le renforcement des capacités institutionnelles, l'appui technique au Gouvernement, la sensibilisation et la communication.

L'évaluation a permis de constater que le plan stratégique de pays était harmonisé avec les priorités nationales telles qu'énoncées dans les politiques, plans et stratégies relatives à la sécurité alimentaire, à la nutrition, à la gestion des risques, à la problématique femmes-hommes et à la protection sociale. Mais si le Gouvernement et la communauté internationale estiment que le PAM est un partenaire prééminent pour ce qui est des interventions face aux crises, ce dernier n'est

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

### Coordonnateurs responsables:

Mme A. Cook  
Directrice de l'évaluation  
courriel: [andrea.cook@wfp.org](mailto:andrea.cook@wfp.org)

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

pas encore considéré comme un acteur de premier plan dans le domaine du renforcement de la résilience et des moyens d'existence. Plusieurs accords de collaboration avec des administrations locales et des acteurs de l'aide humanitaire et du développement ont été élaborés; toutefois, ils se limitent à des mesures ponctuelles et, pour l'heure, ne traduisent pas d'ambition stratégique de long terme, pas plus qu'ils n'aident à discerner le positionnement du PAM vis-à-vis de ses partenaires.

Les principaux résultats du plan stratégique de pays ont été les suivants: amélioration de l'accès des populations recevant une assistance aux produits alimentaires frais disponibles; accroissement de la productivité des petits exploitants agricoles et nouvelles sources de revenus offertes à ceux-ci, grâce à l'appui apporté aux moyens d'existence et au renforcement des capacités des institutions locales dans les domaines de la sécurité alimentaire et des interventions d'urgence. L'impact des campagnes de communication relatives à la nutrition est apparu moins clairement et a fait l'objet d'un suivi moins soutenu.

En raison de la pandémie de maladie à coronavirus 2019, le PAM a fait face à des difficultés sans précédent pour mettre en œuvre ses opérations, mais le plan stratégique de pays lui a offert une souplesse suffisante pour répondre aux besoins immédiats suscités par la pandémie en adaptant ses programmes à de nouveaux types d'activités et de modalités. La problématique femmes-hommes a été prise en compte de manière effective, et les activités spécifiquement axées sur la protection se sont multipliées en riposte à la pandémie. Il demeure complexe d'ancrer les interventions dans la durée et de renforcer les liens entre celles qui sont de nature humanitaire et celles qui sont axées sur le développement; en effet, la complémentarité requise avec les acteurs du développement a été entravée par leur présence limitée dans les domaines où le PAM intervient.

L'équipe d'évaluation a conclu que les difficultés de financement, un taux élevé de renouvellement du personnel des institutions nationales, aux échelons politique et technique, ainsi que la crise engendrée par la maladie à coronavirus 2019, avaient notablement compromis la capacité du bureau de pays de mettre en œuvre une stratégie de long terme claire. L'accent mis sur la réponse immédiate aux demandes des pouvoirs publics prises séparément s'est souvent traduit par des activités de nature ponctuelle, même s'il a été observé qu'une certaine souplesse était possible pour faire face aux situations d'urgence imprévues. La portée et la qualité de la contribution du PAM à la réalisation des effets directs stratégiques définis dans le plan stratégique de pays ont été nettement plus marquées pour ce qui est des interventions d'urgence et du renforcement des capacités nationales que pour ce qui est de la résilience, de la nutrition ou des objectifs transversaux.

Les synergies avec d'autres entités des Nations Unies ont été limitées, bien que la riposte à la pandémie ait ouvert la voie à de nouvelles perspectives à cet égard. Les activités de mobilisation de ressources n'ont pas été entièrement fructueuses, en partie à cause de l'absence de stratégies abouties de financement et de communication propres à convaincre le Gouvernement et les donateurs. Les ressources disponibles ont été utilisées efficacement, mais la couverture limitée et l'éparpillement géographique des activités menées ont rendu difficiles les économies d'échelle et l'ancrage dans le long terme des interventions du PAM. Des efforts ont été faits pour associer les populations locales à toutes les étapes de la mise en œuvre de la plupart des interventions, mais la prise en main des activités par les communautés a été entravée par l'horizon à court terme des interventions du PAM, qui n'a pas favorisé l'établissement d'articulations stratégiques entre les activités de nature humanitaire et celles qui étaient axées sur le développement.

Quatre recommandations stratégiques – qui portent sur le positionnement stratégique, la structure du futur plan stratégique de pays, les partenariats stratégiques, ainsi que le financement et la communication – et deux recommandations opérationnelles – sur les ressources humaines et les capacités internes, et sur l'analyse de la vulnérabilité et le choix des bénéficiaires selon des modalités participatives – ont été formulées à l'issue de l'évaluation.

## **Projet de décision\***

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour l'État plurinational de Bolivie (2018-2022)" (WFP/EB.2/2022/6-B) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.2/2022/6-B/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 l'État plurinational de Bolivie pour 2018-2022 a été réalisée entre mars 2021 et février 2022, avec pour objectif de présenter des données factuelles et des enseignements utiles pour l'élaboration du PSP suivant.
2. La mise en œuvre du PSP a été évaluée en tenant compte du PSP provisoire de transition exécuté au cours de la première moitié de 2018. Ont été examinés le positionnement stratégique du PAM, sa contribution à la réalisation des effets directs stratégiques, le degré d'efficacité de la mise en œuvre et les facteurs expliquant les résultats qu'il a obtenus. L'évaluation visait également à déterminer jusqu'à quel point le PAM avait été en mesure de répondre aux situations d'urgence, notamment celle qui avait été suscitée par la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19).
3. L'équipe d'évaluation externe indépendante a utilisé une méthode mixte fondée sur une approche théorique, en s'appuyant sur des données de suivi, une analyse de la documentation existante, des entretiens semi-structurés et des discussions de groupe qui ont réuni près de 150 parties prenantes. Les données primaires et secondaires ont été soigneusement recoupées pour garantir la validité des constatations. La problématique femmes-hommes, ainsi que la protection et les principes humanitaires ont été pleinement pris en compte dans l'approche méthodologique retenue. Des normes déontologiques ont été appliquées afin de garantir le respect de la dignité des personnes ayant participé à l'évaluation ainsi que la confidentialité des informations communiquées. Les constatations, conclusions et recommandations ont été examinées avec les parties prenantes au cours de deux ateliers tenus en ligne en novembre 2021.
4. En dépit des restrictions liées à la COVID-19, l'équipe ne s'est heurtée à aucun obstacle susceptible de compromettre la crédibilité d'ensemble de l'évaluation. Les problèmes rencontrés ont concerné l'absence de disponibilité de certaines des personnes qui devaient participer à des entretiens, l'accès tardif à certains documents et des difficultés de connexion à Internet pour les entretiens menés à distance.

### Contexte

5. L'État plurinational de Bolivie compte 11,6 millions d'habitants<sup>1</sup>, relève de la catégorie des pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure et se situe au 107<sup>e</sup> rang sur 189 pays selon l'indice de développement humain de 2020<sup>2</sup>. Bien qu'il ait connu une croissance économique annuelle moyenne de 2,2 pour cent<sup>3</sup> ces 15 dernières années et que la pauvreté y ait notablement reculé, il demeure le deuxième pays le plus pauvre d'Amérique du Sud et les inégalités y sont marquées. Les taux de pauvreté sont relativement élevés parmi les femmes autochtones et dans les zones rurales<sup>4</sup>.
6. Dans un passé récent, le pays a connu des changements politiques et un renouvellement important du personnel des institutions nationales, mais le Président nouvellement élu en 2020 a obtenu la majorité dans les deux chambres de l'Assemblée législative plurinationale.

---

<sup>1</sup> Base de données de la Banque mondiale. 2020. [Population, total – Bolivie](#).

<sup>2</sup> Programme des Nations Unies pour le développement. 2020. [Rapport sur le développement humain 2020: La prochaine frontière – Le développement humain et l'Anthropocène](#).

<sup>3</sup> Base de données de la Banque mondiale. 2019. [Croissance du PIB \(% annuel\) – Bolivie](#).

<sup>4</sup> Institut national de la statistique. 2020. [Encuesta de hogares 2019 – Sección 6: Pobreza y desigualdad](#).

7. Le nombre de personnes souffrant de malnutrition a augmenté – de 1,4 million en 2015-2017 à 1,6 million en 2019-2021 – et le taux de prévalence de la sous-alimentation a atteint 13,9 pour cent en 2019-2021<sup>5</sup>. Trente-quatre pour cent des municipalités du pays relèvent des catégories de vulnérabilité élevée ou très élevée au regard de la sécurité alimentaire<sup>6</sup>. La situation du pays en matière de nutrition est marquée par la coexistence des deux extrêmes que sont la malnutrition infantile, d'une part, et le surpoids et l'obésité des adultes, d'autre part.
8. L'État plurinational de Bolivie est très exposé aux risques climatiques: épisodes de sécheresse et inondations, incendies de forêt et averses de grêle surviennent très régulièrement et nuisent à la production agricole<sup>7</sup>. À l'heure actuelle, chaque année, ce sont quelque 100 000 familles qui pâttissent d'aléas naturels, et le problème gagne en ampleur et en fréquence en raison des changements climatiques<sup>8</sup>.
9. L'État plurinational de Bolivie a été fortement touché par la pandémie de COVID-19, en raison de laquelle certaines activités génératrices de revenus n'ont pu être menées, ce qui a accru le risque d'insécurité parmi les Boliviens vulnérables. Le secteur de l'éducation a été particulièrement touché, puisque les établissements scolaires ont été fermés pour près d'un an à compter de mars 2020.

**TABLEAU 1: INDICATEURS SOCIOÉCONOMIQUES**

	Indicateur	Valeur	Année
	Population totale (1)	11,6 millions	2020
	Indice de développement humain (classement) (2)	107 <sup>e</sup> sur 189	2020
	Produit intérieur brut (en dollars É.-U. courants) (3)	40,41 milliards	2021
	Population vivant dans la pauvreté (en pourcentage) (4)	37,2	2019
	Population vivant dans l'extrême pauvreté (en pourcentage) (4)	12,9	2019
	Coefficient de Gini dans les zones urbaines (5)	0,38	2018
	Coefficient de Gini dans les zones rurales (5)	0,49	2018
	Indice de la faim dans le monde (score et classement) (6)	14 (62 <sup>e</sup> sur 107)	2020
	Prévalence de la malnutrition chronique chez les enfants de moins de 5 ans (7)	16	2013-2018
	Agriculture, sylviculture et pêche, valeur ajoutée (en pourcentage du produit intérieur brut) (8)	12,9	2021
	Emploi dans le secteur agricole (en pourcentage de l'emploi total) (9)	22,2	2019

<sup>5</sup> FAOSTAT. 2019. *Quelques indicateurs – Bolivie (État plurinational de)*.

<sup>6</sup> PAM. 2020. *Análisis integrado de contexto de la seguridad alimentaria en Bolivia – "ICA Bolivia"*.

<sup>7</sup> Eckstein D., V. Künzel et L. Schäfer. 2021. *Global Climate Risk Index 2021*.

<sup>8</sup> PAM. 2019. *Plurinational State of Bolivia annual country report 2018*.

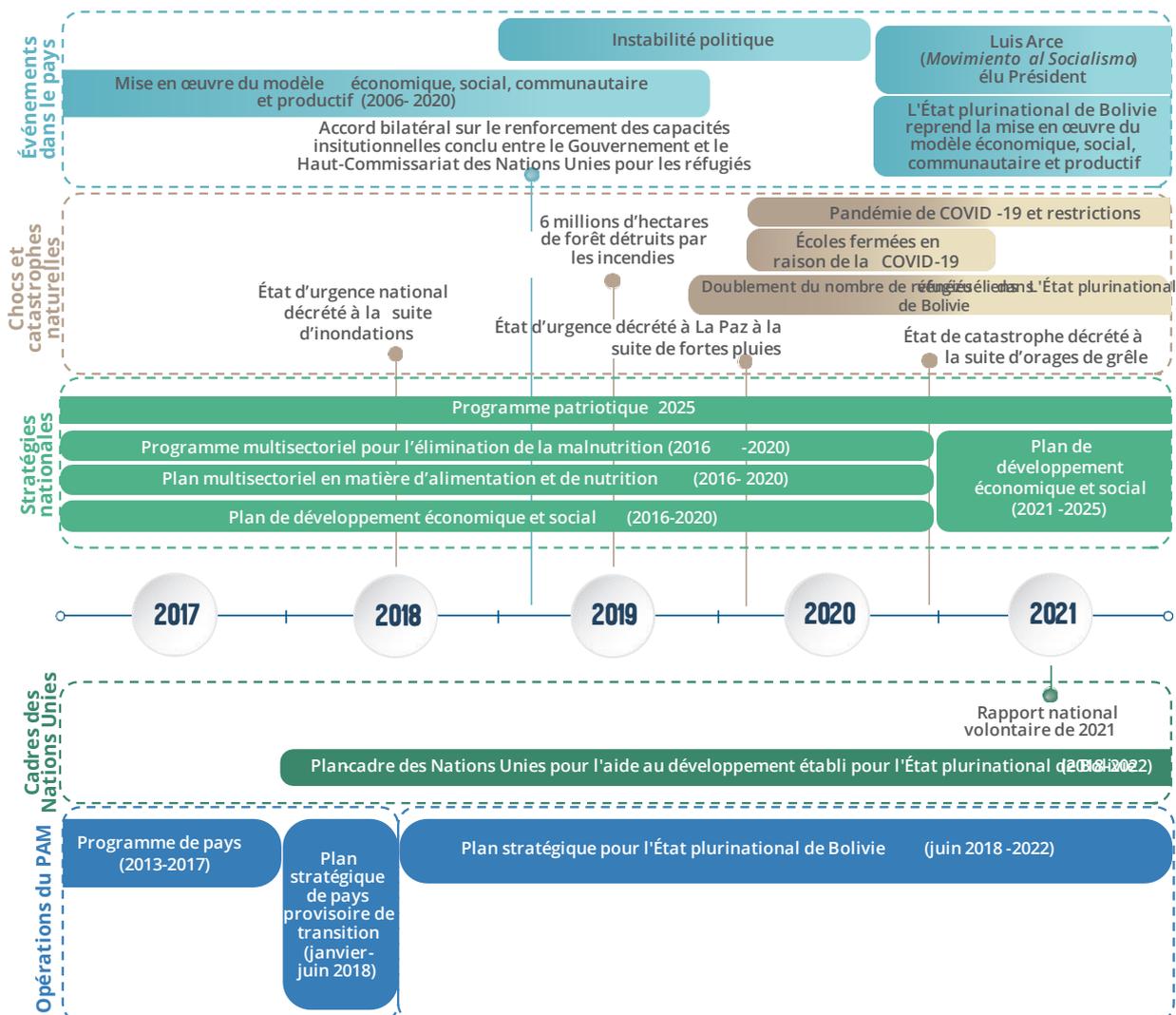
TABLEAU 1: INDICATEURS SOCIOÉCONOMIQUES			
	Indicateur	Valeur	Année
	Indice mondial des risques climatiques (classement) (10)	10 <sup>e</sup> sur 181	2019
	Indice d'inégalité de genre (score et classement) (2)	0,471 (98 <sup>e</sup> sur 162)	2019
	Pourcentage de femmes ayant été victimes de violences physiques ou sexuelles au cours de leur vie (11)	74,7	2016

Sources: 1) Base de données de la Banque mondiale. 2020. *Population, total – Bolivie*; 2) Programme des Nations Unies pour le développement. 2020. *Rapport sur le développement humain 2020: La prochaine frontière – Le développement humain et l'Anthropocène*; 3) Base de données de la Banque mondiale. 2021. *PIB (\$ US courants) – Bolivie*; 4) Institut national de la statistique. 2020. *Encuesta de hogares 2019 – Sección 6: Pobreza y desigualdad*; 5) Institut national de la statistique. 2019. *Encuesta de Hogares 2016-2018*; 6) *Global Hunger Index 2020: Bolivia*; 7) Fonds des Nations Unies pour l'enfance. 2020. *La situation des enfants dans le monde 2019. Enfants, nourriture et nutrition: Bien grandir dans un monde en mutation*; 8) Base de données de la Banque mondiale. 2021. *Agriculture, valeur ajoutée (% du PIB) – Bolivie*; 9) Institut national de la statistique. 2020. *Anuario Estadístico 2019*; 10) Eckstein D., V. Künzel et L. Schäfer. 2021. *Global Climate Risk Index 2021*; 11) Institut national de la statistique. 2017. *Encuesta de Prevalencia y características de la Violencia contra las mujeres 2016: Resultados*.

### Plan stratégique de pays du PAM

10. Le PSP pour 2018-2022 a été harmonisé avec le Programme patriotique pour 2025 et le Plan de développement économique et social pour 2016-2020 (figure 1). L'approche adoptée visait à s'écarter progressivement de l'assistance alimentaire directe pour évoluer vers la prestation d'une assistance indirecte, le PAM étant appelé à jouer un rôle de catalyseur, en se concentrant principalement sur le renforcement des capacités institutionnelles, l'appui technique à l'intention du Gouvernement, la sensibilisation et la communication.
11. Avant que ne débute la mise en œuvre du PSP proprement dit, le PAM avait exécuté dans l'État plurinational de Bolivie un PSP provisoire de transition couvrant la période allant de janvier à juin 2018, conçu comme le prolongement du programme de pays pour 2013-2017 avec pour objectif de jeter les bases du PSP (figure 1).

**Figure 1: Contexte national et vue d'ensemble du plan stratégique pour l'État plurinational de Bolivie (2018-2022)**

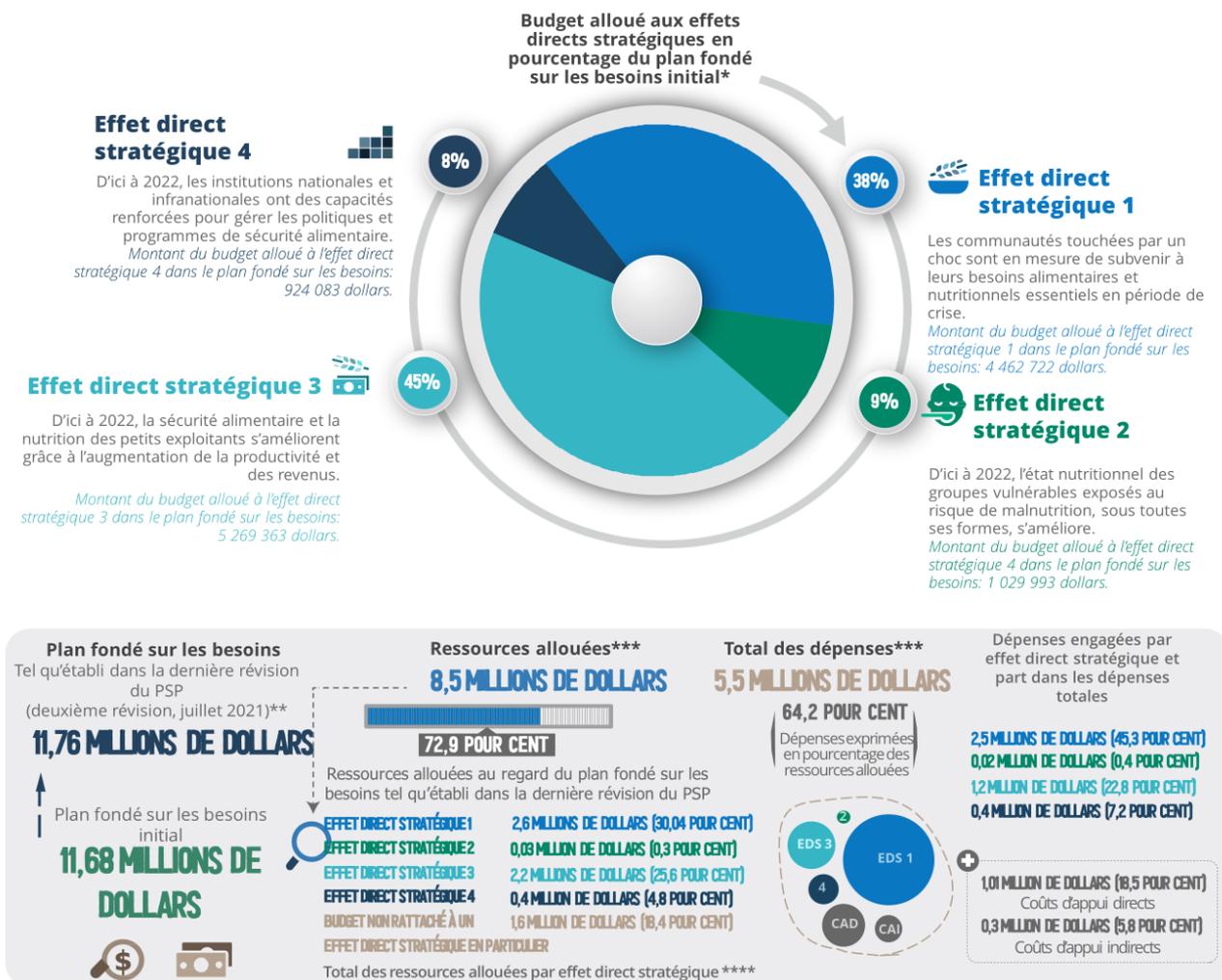


Sources: sources multiples, dont le descriptif du PSP, le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement établi pour l'État plurinational de Bolivie, le site Web officiel du Gouvernement bolivien et, s'agissant des données relatives aux chocs et aux principaux événements politiques, la version complète du rapport d'évaluation du PSP (et les sources externes qui y sont mentionnées).

12. Les principaux objectifs du PSP étaient de renforcer les capacités nationales en matière de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise, et de mener des activités de type "Assistance alimentaire pour la création d'actifs" (3A) à l'intention des ménages touchés par des crises (effet direct stratégique 1); de promouvoir une consommation adéquate de produits alimentaires et l'éducation à la nutrition au moyen de campagnes axées sur la nutrition (effet direct stratégique 2); d'aider les petits exploitants agricoles, grâce à une formation et à des activités 3A, à obtenir une production excédentaire et à générer ainsi des revenus supplémentaires, les excédents en question devant permettre de répondre à la demande suscitée par le programme d'alimentation scolaire (effet direct stratégique 3); et d'appuyer les systèmes d'information en matière de sécurité alimentaire et de nutrition (effet direct stratégique 4). En outre, une approche transversale avait été adoptée pour les problématiques de la transformation des relations entre les femmes et les hommes, de la protection et de la responsabilité à l'égard des populations touchées (figure 2).

13. Le budget initial du portefeuille de pays s'élevait à 11,68 millions de dollars, couvrait une période de quatre ans et demi (juillet 2018-décembre 2022) et devait permettre de venir en aide à 137 000 personnes. Après deux révisions du PSP, le budget total et le nombre de bénéficiaires prévus avaient légèrement augmenté, pour s'établir à 11,76 millions de dollars et 145 550 personnes en juillet 2021. En septembre 2021, 72,9 pour cent du budget était financé (dépenses administratives comprises), principalement par le Gouvernement bolivien, la Commission européenne, la Chine et des donateurs privés. Les niveaux de financement ont notablement varié d'un effet direct stratégique à un autre, les effets directs stratégiques 2 et 3 étant respectivement financés à hauteur de 7 pour cent et de 54 pour cent en septembre 2021 (figure 2).

**Figure 2: Plan stratégique pour l'État plurinational de Bolivie (2018-2022): effets directs stratégiques, budget, financement et dépenses**



\* La proportion du budget allouée à chaque effet direct stratégique a été établie à partir du montant total du plan fondé sur les besoins initial, y compris les coûts d'appui directs (2,1 millions de dollars) et indirects (0,7 million de dollars).

\*\* L'évaluation n'a pas couvert la deuxième révision du PSP car celle-ci s'est produite durant la phase de collecte des données (juillet-août 2021). Le budget alloué aux effets directs stratégiques en pourcentage du plan fondé sur les besoins a été calculé à partir du montant du plan fondé sur les besoins initial, à savoir 11,68 millions de dollars.

\*\*\* Les montants correspondant aux ressources allouées et à l'ensemble des dépenses engagées sont cumulés et couvrent la période allant de 2018 à septembre 2021.

\*\*\*\* La somme des ressources allouées à chaque effet direct stratégique n'est pas égale à 8,5 millions de dollars car certaines ressources ont été allouées à des coûts d'appui directs (1,46 million de dollars) et indirects (0,3 million de dollars).

Abréviations: CAD = coûts d'appui directs; CAI = coûts d'appui indirects; EDS = effet direct stratégique.

## Constatations issues de l'évaluation

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

### ***Concordance et pertinence par rapport aux besoins***

14. L'équipe d'évaluation a constaté que le PSP était en phase avec les priorités nationales telles qu'énoncées dans les politiques, plans et stratégies relatifs à la sécurité alimentaire, à la nutrition, à la gestion des risques, à la problématique femmes-hommes et à la protection sociale. Les objectifs et stratégies nationaux et ceux du PAM étaient dans une large mesure inspirés de cadres communs comme le Programme patriotique pour 2025 et le Plan de développement économique et social pour 2016-2020. Le PSP était également en concordance avec les engagements pris et les priorités définies par le Gouvernement aux fins de la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030, et plus spécifiquement avec ceux qui étaient en lien avec les objectifs de développement durable 2 (Faim zéro), 5 (égalité des sexes) et 17 (partenariats pour la réalisation des objectifs).
15. Tel qu'il a été conçu, le PSP a répondu aux besoins des populations les plus vulnérables au titre de divers effets directs stratégiques et a bénéficié de l'apport d'études de vulnérabilité et d'évaluations des besoins. Par rapport à la période ayant précédé la mise en œuvre du PSP, l'évaluation a fait apparaître que le PSP avait entraîné une amélioration significative de la qualité des évaluations des besoins, notamment en faisant mieux ressortir les causes profondes de l'insécurité alimentaire, de la malnutrition et des problèmes de résilience, et en facilitant la sélection des groupes bénéficiaires.
16. La détermination des besoins et des risques a généralement été menée selon des modalités participatives, mais si les autorités locales y ont systématiquement contribué, l'apport des communautés locales a été de nature plus discontinue.
17. La disponibilité irrégulière de ressources financières au cours des premières années d'exécution du PSP a contraint le PAM à réorienter progressivement ses activités et à établir un ordre de priorité pour l'assistance afin de répondre aux besoins des plus vulnérables.

### ***Positionnement stratégique***

18. Globalement, le positionnement stratégique du PAM vis-à-vis de l'État plurinational de Bolivie est demeuré pertinent, sur le principe, tout au long de la période couverte par le PSP, mais l'évolution de la situation nationale et la crise mondiale engendrée par la COVID-19 n'ont pas permis de donner pleinement effet à cette orientation stratégique et ont compromis la capacité d'intervention du PAM. Celui-ci a été salué par les autorités nationales pour son rôle dans le domaine des interventions d'urgence, mais il n'est pas encore parvenu à se positionner comme un acteur de premier plan dans le pays pour ce qui est du renforcement de la résilience ou du développement des moyens d'existence. Le taux de renouvellement élevé du personnel des institutions publiques a mis à mal la continuité de la collaboration entre le PAM et le Gouvernement.

### ***Cohérence par rapport à l'action menée par d'autres acteurs***

19. Les interventions menées par le PAM entre 2018 et 2021 ont généralement été harmonisées avec le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement pour 2018-2022, et exécutées en cohérence par rapport à celui-ci. Le Gouvernement et la communauté internationale s'accordent à reconnaître que le PAM est un organisme réactif, efficace et flexible, et il est considéré comme un partenaire précieux, de premier plan, pour ce qui est des interventions d'urgence, de l'évaluation de la vulnérabilité et de l'identification des bénéficiaires, et plus particulièrement pour ce qui est de l'analyse approfondie de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité, ou encore de l'analyse intégrée du contexte.

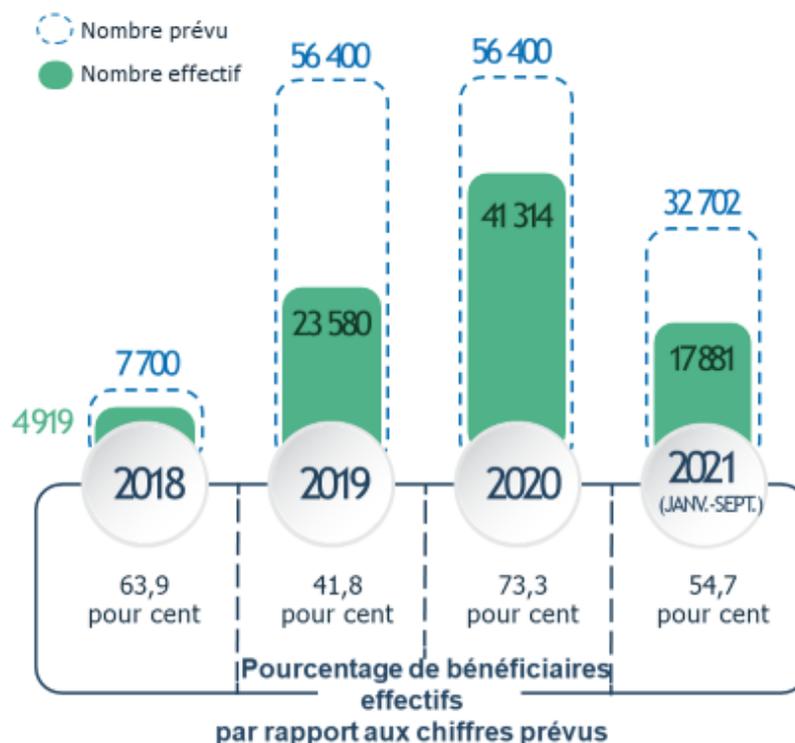
20. Le PAM a conclu plusieurs accords de collaboration avec des administrations locales, des organisations de la société civile et d'autres acteurs de l'aide humanitaire et du développement; toutefois, ces accords se limitent à des mesures ponctuelles et, pour l'heure, ne traduisent pas d'ambition stratégique de long terme, pas plus qu'ils n'aident à discerner le positionnement du PAM vis-à-vis de ses partenaires.

**Quelles sont la portée et la qualité de la contribution du PAM aux effets directs définis dans le plan stratégique de pays pour l'État plurinational de Bolivie?**

***Aperçu général des résultats obtenus au regard des produits et des effets directs escomptés***

21. Bien que le nombre total de bénéficiaires, selon une moyenne annuelle, soit demeuré inférieur aux prévisions, le nombre effectif de bénéficiaires a augmenté entre 2018 et 2020, comme indiqué à la figure 3. Dans une large mesure, la différence entre le nombre prévu et le nombre effectif de bénéficiaires peut s'expliquer par la réduction du nombre d'activités entreprises dans le cadre de certains programmes en raison d'un déficit de financement.

**Figure 3: Nombre de bénéficiaires prévu et effectif (2018-2021)**



Sources: [rapports annuels pour l'État plurinational de Bolivie pour la période 2018-2020](#) (en anglais) et outil des bureaux de pays pour une gestion efficace pour les données se rapportant à 2021 (janvier-septembre).

22. Pour ce qui est des indicateurs d'effet direct dont il est rendu compte, le bureau de pays a enregistré des progrès notables au titre de chacun des quatre effets directs stratégiques; toutefois, ces progrès n'ont pas été homogènes en raison de difficultés financières, qui ont conduit à allouer des ressources proportionnellement différentes d'une activité à une autre. Comme indiqué au tableau 2, 80 pour cent des indicateurs font apparaître un taux de réalisation supérieur ou égal à 90 pour cent; on ne dispose pas de données pour les 20 pour cent d'indicateurs restants.

TABLEAU 2: TAUX DE RÉALISATION DES OBJECTIFS ASSOCIÉS AUX INDICATEURS D'EFFET DIRECT, PAR EFFET DIRECT STRATÉGIQUE ET PAR ANNÉE (2018-2021)				
Effet direct stratégique	2018	2019	2020	2021
1	5	3	3	1
		2	2	4
2	1	1	1	1
3	2	1	2	1
		1		3
	2	2	2	
4	1	1	1	1

Légende			
	= taux de réalisation supérieur ou égal à 90 pour cent		= taux de réalisation compris entre 50 et 89 pour cent
	= taux de réalisation inférieur à 50 pour cent		= données non disponibles

Sources: [rapports annuels pour l'État plurinational de Bolivie pour la période 2018-2021](#) (en anglais).

23. S'agissant des résultats enregistrés au niveau des effets directs, des modifications significatives des habitudes de consommation des communautés touchées ont été observées: l'accès aux produits alimentaires frais disponibles s'est amélioré et la quantité et la qualité de produits protéinés consommés se sont accrues (effet direct stratégique 1). Les bénéficiaires interrogés ont indiqué que l'appui apporté par le PAM dans le cadre des interventions d'urgence avait été crucial, car ils avaient reçu un assortiment alimentaire représentant jusqu'à trois mois de consommation. Cet appui a été jugé particulièrement pertinent compte tenu de l'absence de possibilités d'emploi et des restrictions applicables aux déplacements en raison de la pandémie de COVID-19.
24. S'agissant de l'effet direct stratégique 2, l'évaluation n'a pas permis de quantifier la mesure dans laquelle la campagne de communication avait amélioré les habitudes alimentaires et nutritionnelles des populations visées, en raison de la courte durée d'exécution de cette activité et de l'absence de suivi personnalisé auprès de la population ciblée; toutefois, des éléments probants suggèrent que les participants, d'une manière générale, étaient satisfaits des connaissances qu'ils avaient pu acquérir grâce à cette campagne. Les parties prenantes nationales ont confirmé qu'il était nécessaire que la diffusion des supports de communication soit prolongée au-delà de la période de trois mois initialement prévue pour l'expérimentation, afin que des changements de comportement significatifs et durables puissent être obtenus.
25. Au titre de l'effet direct stratégique 3, l'assistance alimentaire apportée par le PAM dans plusieurs municipalités au moyen de diverses modalités de transfert a permis aux ménages souffrant d'insécurité alimentaire de se procurer un assortiment de produits de base satisfaisant leurs besoins alimentaires essentiels. Grâce aux activités 3A, les bénéficiaires ont pu remettre en état des actifs (terres dégradées, jardins, canaux d'irrigation ou puits), ce qui leur a permis d'accroître leur production et donc le montant des revenus générés par leurs ventes. Le renforcement de la résilience des ménages les plus pauvres ne peut toutefois s'ancre dans la durée, en raison de l'absence de stratégie de long terme et de ressources financières limitées dans la plupart des municipalités.

26. Au titre de l'effet direct stratégique 4, la capacité des institutions nationales et infranationales appuyées par le PAM de gérer les programmes et les systèmes intéressant la sécurité alimentaire et les interventions d'urgence a été renforcée; toutefois, il n'a pas été possible de systématiser pleinement cette avancée en raison de plusieurs facteurs, notamment un taux élevé de renouvellement du personnel des institutions publiques, qui a compromis la continuité de l'action menée, l'absence de vision et de stratégie de long terme du PAM et la pandémie de COVID-19. Parmi les principaux accomplissements, on peut citer l'amélioration de la gestion du système national d'enregistrement des bénéficiaires; la mise en place d'un système d'alerte rapide original, utilisant les connaissances ancestrales et autochtones à l'appui des prévisions météorologiques; la réalisation d'une analyse intégrée du contexte à l'appui de la cartographie de la vulnérabilité; et le recours à des drones dans le cadre des interventions d'urgence.

### **Thèmes transversaux**

27. Les activités du PAM ont généralement été menées dans le respect des principes humanitaires: elles ont été l'occasion de promouvoir la protection des droits humains et de sensibiliser au principe de solidarité, tout en évitant d'exclure les groupes vulnérables. Bien qu'elles se soient intensifiées dans le cadre de la riposte à la pandémie de COVID-19, les activités spécifiquement axées sur la protection ont été limitées, et il est apparu qu'il était nécessaire de procéder à une évaluation plus complète des risques.
28. Le PAM a consenti des efforts notables pour intégrer la problématique femmes-hommes et les enjeux liés à l'équité dans la structure du PSP et les interventions menées dans ce cadre. Les systèmes de mise en jeu des responsabilités en ce qui concerne la problématique femmes-hommes sont en place et fonctionnels dans le cadre du plan d'action pour l'égalité des sexes inclus dans le PSP, et les résultats obtenus à ce dernier titre sont inclus dans l'outil d'évaluation de la performance relative aux ressources humaines. Bien que le cadre logique du PSP soit dépourvu d'indicateurs relatifs à la problématique femmes-hommes, cette dernière a été prise en compte dans toutes les interventions et analyses du PAM. Les données sont ventilées par sexe et des éléments d'information qualitatifs sur les divergences entre l'expérience des femmes et celle des hommes ont été collectés et utilisés dans les rapports d'évaluation et de suivi, ainsi que dans les rapports et les propositions destinés aux donateurs.

### **Durabilité**

29. Bien que certaines variations soient observées d'un effet direct stratégique à l'autre, il demeure généralement difficile d'ancrer dans la durée les résultats obtenus. En particulier, les activités relatives à la nutrition se sont principalement concentrées sur une campagne de nutrition axée sur les changements de comportement et ponctuelle, donc sans effet durable. S'agissant des activités axées sur la résilience, peu a été fait pour mettre en place ou consolider des structures ou processus institutionnels propres à rendre les interventions du PAM durables. En outre, les activités de renforcement des capacités menées à l'intention d'entités nationales et infranationales ne sont pas encore systématisées, aussi la longévité de leur impact sera-t-elle limitée.
30. L'appui du PAM est d'une manière générale très apprécié par les bénéficiaires, qui estiment que celui-ci les a aidés à surmonter des périodes de crise très pénibles; toutefois, la prise en main des activités par les communautés n'a été constatée que dans le cas des interventions axées sur la résilience. La participation des communautés a été limitée du fait que la durée d'exécution des interventions était souvent très brève.

31. Par contraste, les autorités locales ont activement participé à l'ensemble des interventions. Il n'a pas encore été établi de lien entre les organisations de producteurs locaux et les municipalités pour ce qui est des petits déjeuners servis en milieu scolaire, principalement en raison d'un manque de ressources et des difficultés rencontrées pour maintenir une présence opérationnelle pendant la crise de la COVID-19.

### ***Convergence entre l'action humanitaire et le développement***

32. Les efforts déployés par le PAM pour trouver un équilibre entre ses démarches humanitaires et ses interventions axées sur le développement n'ont connu qu'un succès limité. S'agissant des interventions de type 3A, axées sur la résilience, le PAM manifeste clairement l'intention de faciliter l'établissement de liens entre activités humanitaires et interventions axées sur le développement; toutefois, pour construire une vision de long terme, il a été estimé nécessaire que s'instaure une complémentarité avec les acteurs du développement, ce qui a été rendu difficile par la présence limitée d'autres organisations se consacrant au développement dans les zones où le PAM agissait.

### **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***

33. Globalement, la mise en œuvre du PSP s'est déroulée dans le respect des délais et des paramètres opérationnels. La réactivité a été adéquate et généralement bien perçue par les parties prenantes; toutefois, il a été difficile de parvenir à concilier en temps opportun les processus du PAM et les besoins de divers interlocuteurs, notamment au niveau gouvernemental.

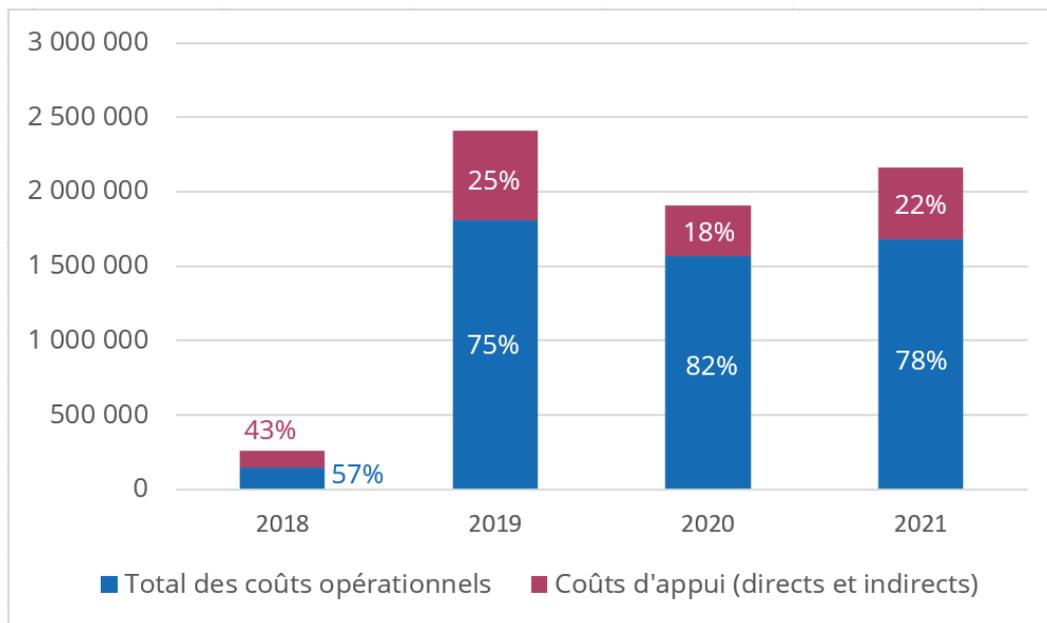
#### ***Couverture et ciblage***

34. La couverture et le ciblage des activités du PAM ont permis de répondre, à la demande des autorités boliviennes, aux diverses situations d'urgence survenues dans le pays au cours de la période couverte par l'évaluation; toutefois, cela ne procédait pas d'une réflexion stratégique visant à optimiser les synergies et à rendre possible une action de long terme, or si une telle réflexion avait été menée, les activités de renforcement de la résilience et des moyens d'existence auraient eu un impact plus fort et plus durable.
35. Globalement, les interventions du PAM ont été menées dans des zones très diverses. Néanmoins, bien que réparties dans tous les départements du pays, elles ont négligé de vastes pans du territoire et se sont rarement concentrées sur l'échelon municipal, ni même sur l'échelon communautaire. Cela a limité les possibilités de synergies et d'économies d'échelle et rendu difficile la définition de stratégies de retrait au niveau institutionnel.
36. La pandémie de COVID-19 a créé des problèmes sans précédent pour l'exécution des opérations du PAM. Celui-ci s'est rapidement doté de moyens et de procédures pour agir dans des environnements urbains où il n'avait pas précédemment travaillé. Au début de 2020, l'absence de ressources financières pour la mise en œuvre des opérations a été considérée comme un risque de taille; celui-ci a été atténué par la réaffectation de fonds disponibles vers les interventions d'urgence menées en riposte à la COVID-19 et les activités de renforcement de la résilience.

### Rapports coût-efficience et coût-efficacité

37. Le budget établi dans le plan fondé sur les besoins et les dépenses effectives ont été consacrés dans une large mesure aux interventions d'urgence et à la résilience. Du fait que les ressources disponibles étaient insuffisantes, le PAM s'est employé à en optimiser l'utilisation, en cherchant à réduire la part des coûts d'appui par rapport à celle des coûts opérationnels (figure 4) et la part des coûts associés aux transferts aux bénéficiaires (distribution, gestion et partenaires d'exécution) en proportion du montant total des dépenses engagées au titre des transferts.

**Figure 4: Évolution de la part des coûts d'appui par rapport à celle des coûts opérationnels (2018-2021)**



Sources: outil d'analyse relatif à la feuille de route intégrée et cinquième rapport annuel pour l'État plurinational de Bolivie – aperçu annuel de la situation financière (2018-2021).

38. Compte tenu de la pénurie de ressources, le PAM a examiné les avantages comparatifs de diverses modalités de transfert et, d'une manière générale, réfléchi à des mesures intéressant la mise en œuvre propres à améliorer le rapport coût-efficacité.

### 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 et partenariats

39. Il a été particulièrement difficile de mobiliser des financements prévisibles et souples. Le fait que les ressources ont été limitées dès le départ – en particulier en 2018 et 2019 – a conduit à mener des interventions réactives plutôt que stratégiques, sur la base des ressources disponibles et de l'intérêt manifesté par les donateurs.
40. Bien que la structure du PSP ait été conçue de manière à renforcer la programmation intégrée et la coordination, plusieurs facteurs se sont traduits par une tendance à mener des activités isolément les unes des autres (écarts sur le plan du financement des activités; dispersion géographique des interventions, due à la nécessité de répondre aux situations d'urgence climatique et autres; coordination limitée; et ressources financières et humaines restreintes).

41. Grâce au PSP, le PAM a noué des partenariats nombreux et très divers avec des entités gouvernementales (nationales et locales), privées, de la société civile et du système des Nations Unies, tant de nature stratégique que de nature technique. Certes, il a conclu une série d'arrangements fondés sur la collaboration pour mettre en œuvre ses activités, mais on ne peut pas considérer qu'il s'agisse là de partenariats stratégiques en bonne et due forme en raison de leur caractère purement opérationnel et ponctuel. L'absence de stratégie claire en matière de partenariat a été l'un des principaux facteurs qui ont compromis la concrétisation des effets directs stratégiques définis dans le PSP.

#### ***Souplesse pendant la crise engendrée par la maladie à coronavirus 2019***

42. Le PSP a permis de faire preuve de suffisamment de souplesse pour faire face à la situation d'urgence créée par la COVID-19. La pandémie a suscité des besoins immédiats, qu'il fallait satisfaire à court terme, tout en rendant nécessaire une action conjointe pour œuvrer au relèvement socioéconomique du pays. Le PAM a réagi en adaptant ses programmes à de nouveaux types d'activités et de modalités. Au titre de l'effet direct stratégique 3, il a commencé à distribuer aux enfants qui n'étaient plus scolarisés des rations à emporter, et le dispositif 3A, pour ce qui était du renforcement des capacités, a été délesté de toute condition suspensive. Les transferts monétaires n'ont pu être effectués par l'intermédiaire des banques en raison des restrictions imposées aux déplacements, mais le PAM a continué de distribuer des bons, en adaptant cette modalité au contexte urbain, auquel elle n'avait jamais été appliquée auparavant, et, compte tenu du caractère limité des ressources financières disponibles et de la nécessité qui en découlait d'établir des priorités, en concentrant l'appui dispensé sur un sous-groupe particulièrement vulnérable, à savoir les personnes vivant avec le VIH/sida positives au SARS-CoV-2.

#### ***Réorientation stratégique***

43. Les ressources et les capacités internes n'ont pas été suffisantes pour qu'il soit possible de concrétiser les réorientations stratégiques escomptées. Le PAM n'a pas pris de mesures assez résolues pour renforcer les capacités de son personnel dans les domaines de la résilience, de la sécurité alimentaire ou de l'appui aux moyens d'existence. La mobilisation de sources de financement de long terme, plus appropriées compte tenu des nouvelles orientations stratégiques, et la mise en place de partenariats stratégiques ont également posé des difficultés notables.
44. L'action du PAM a été centrée sur les interventions d'urgence, que les parties prenantes associées au PSP considèrent généralement comme son point fort au vu de ses compétences en la matière (moyens logistiques, rapidité d'exécution, caractère concret des interventions) et elles estiment aussi que c'est dans ce domaine qu'il apporte la plus forte valeur ajoutée en comparaison d'autres acteurs.
45. En outre, il n'avait pas été élaboré de théorie du changement proprement dite sur laquelle le PSP aurait été adossé, et qui aurait clairement associé les activités menées au titre des interventions d'urgence à celles qui l'étaient aux fins de l'appui à la résilience et au renforcement des moyens d'existence. L'absence d'orientation stratégique a peut-être contribué à détourner l'attention de la dimension innovante du PSP, qui s'est manifestée le plus nettement dans l'action menée à l'appui de la résilience des petits exploitants agricoles boliviens.

## Conclusions

46. L'évaluation a fait apparaître des contributions spécifiques à chacun des effets directs stratégiques définis, tout au long de la période couverte par le PSP; toutefois, du fait que la priorité avait été accordée à la composante relative aux interventions d'urgence, qui a absorbé une proportion notable des ressources disponibles, la nutrition, la résilience et le renforcement des capacités n'ont pas été suffisamment pris en compte pour garantir la durabilité des résultats obtenus.

### **Positionnement stratégique**

47. D'importants obstacles persistants à la mise en œuvre du PSP – ressources limitées, crises sociopolitique et sanitaire – ont compromis la capacité du PAM d'élaborer et d'exécuter une stratégie de long terme claire, sous-tendue par un ensemble complet d'activités. L'imprévisibilité de nombre de ces facteurs externes et la nécessité de répondre à des demandes ponctuelles du Gouvernement ont souvent eu pour conséquence que certaines des activités exécutées ne s'inscrivaient pas dans la continuité. Le PSP avait été conçu pour répondre aux besoins fondamentaux des plus vulnérables face à l'insécurité alimentaire, à la malnutrition et aux changements climatiques, au moyen d'activités axées sur les interventions d'urgence et le renforcement de la résilience des communautés; toutefois, l'absence de stratégie de mobilisation de ressources suffisamment solide a exposé le PAM à des difficultés pour obtenir les moyens financiers voulus pour mettre en œuvre intégralement le PSP. Néanmoins, il s'est montré flexible lorsqu'il a fait face à des difficultés imprévues, comme l'évolution abrupte de la situation politique en 2019-2020 et la pandémie de COVID-19, en adaptant sa réponse aux demandes émanant du Gouvernement.

### **Exploitation maximale des possibilités offertes et optimisation de la structure et des axes prioritaires du plan stratégique de pays**

48. La portée et la qualité de la contribution du PAM à la réalisation des effets directs stratégiques définis dans le PSP ont été beaucoup plus nettes pour ce qui était des interventions d'urgence, et dans une moindre mesure, du renforcement des capacités nationales, qu'en ce qui concernait la résilience, la nutrition ou les objectifs transversaux. Des progrès ont été observés en matière de réduction de l'insécurité alimentaire des populations touchées, en particulier lors des crises et des situations d'urgence ponctuelles, notamment dans le cadre de la riposte à la pandémie de COVID-19. Les interventions du PAM ont en partie comblé les lacunes en matière de résilience grâce à l'appui apporté aux petits exploitants agricoles, mais les résultats obtenus ont été limités en raison de difficultés pour mobiliser des ressources financières et de la dispersion géographique de ces interventions, menées à petite échelle. Les domaines qui mériteraient une attention plus grande dans le cadre du prochain PSP sont la malnutrition – en raison de la détérioration des indicateurs y relatifs à l'échelle du pays – et le renforcement de la collaboration avec le Gouvernement en ce qui concerne les thèmes transversaux, notamment la protection humanitaire.

### **Renforcement des partenariats stratégiques**

49. La contribution du PAM aux effets directs stratégiques dans des circonstances de plus en plus complexes et difficiles sera dans une large mesure fonction de sa capacité à nouer des partenariats plus solides et plus pérennes. Il est particulièrement nécessaire qu'il unisse ses forces avec les partenaires stratégiques dans le pays, dans le cadre d'actions communes visant à apporter un appui global, dans un pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure pris dans la tourmente de crises régionales qui attirent de plus en plus de ressources financières. En raison du changement de gouvernement, il a fallu consentir des efforts importants de sensibilisation, tant de manière bilatérale (menés par le PAM auprès des ministères et des gouvernorats) que conjointement avec d'autres membres de l'équipe de pays pour l'action humanitaire. Il a été estimé que le niveau actuel de l'action menée en

commun avec d'autres entités des Nations Unies n'était pas suffisant pour qu'il soit possible d'obtenir des résultats durables de portée intersectorielle. La pandémie de COVID-19 a ouvert de nouvelles perspectives en faisant ressortir combien il était urgent d'engager des démarches interorganisations pour répondre aux besoins humanitaires et s'attaquer aux causes profondes de l'insécurité alimentaire.

### ***Stratégie de financement, communication et visibilité***

50. Les activités de mobilisation de ressources n'ont pas été pleinement couronnées de succès, en partie en raison de l'absence de stratégies de financement et de communication pleinement abouties, qui auraient permis d'attirer l'attention du Gouvernement et des donateurs. De nombreux imprévus ont contraint le PAM à modifier constamment l'ordre de ses priorités, ce qui s'est traduit par des interventions sporadiques et de courte durée. En particulier, le rôle de facilitateur du PAM vis-à-vis du Gouvernement a requis de solides capacités de négociation et une observation minutieuse des processus gouvernementaux, ce qui allait au-delà de la simple mise à disposition de compétences techniques.

### ***Ressources humaines et capacités internes***

51. Le PAM a fait bon usage de capacités limitées (sur le plan quantitatif) et de ressources insuffisantes, puisqu'il a réussi à mettre en œuvre les activités prévues dans le cadre du PSP dans les délais impartis. Toutefois, la couverture limitée et l'éparpillement d'activités menées dans l'ensemble du pays à petite échelle n'ont pas favorisé les synergies ni les économies d'échelle: le fait de devoir composer avec de multiples subventions d'un montant restreint a eu des répercussions sur les efforts de sensibilisation et de communication qui étaient précisément requis pour peser sur les politiques et les programmes multisectoriels.

### ***Approche participative de la délimitation des zones de vulnérabilité et du ciblage (géographiques)***

52. Les systèmes de suivi et d'évaluation étaient dépourvus de composantes qualitatives ou rétroactives suffisamment développées pour qu'il soit possible d'évaluer adéquatement les incidences des interventions du PAM sur la résilience des ménages bénéficiaires et leur durabilité, ou de tirer des enseignements spécifiques aux fins de l'élaboration de mesures inspirées des vues exprimées par les bénéficiaires. Il est toutefois clair que les interventions de court terme visant à répondre à des besoins immédiats n'ont ni été propices à la prise en main de leur exécution par les communautés, ni facilité l'établissement de liens stratégiques entre l'action humanitaire et les activités axées sur le développement.

## **Recommandations**

À l'issue de l'évaluation, quatre recommandations stratégiques et deux recommandations opérationnelles ont été formulées.

N°	Recommandation	Type	Organe responsable	Autres entités concernées	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre <sup>a</sup>
1	<p><b>Positionnement stratégique et structure du nouveau plan stratégique de pays</b></p> <p><b>Pour mieux définir son positionnement dans le pays, il est recommandé que le PAM, dans l'esprit de l'initiative Unité d'action des Nations Unies, élabore un ensemble de mesures d'assistance plus conforme à sa valeur ajoutée spécifique et définisse, en collaboration avec le Gouvernement, une approche équilibrée de l'assistance à fournir au titre de chaque effet direct stratégique.</b></p> <p>En guise de point de départ, pour structurer le nouveau plan stratégique de pays, il est suggéré que le PAM:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) continue de mettre l'accent sur l'effet direct stratégique 1, en lien avec les interventions d'urgence, en se donnant pour objectif de renforcer les moyens du Gouvernement dans ce domaine;</li> <li>ii) fasse porter en priorité les activités de renforcement de la résilience (effet direct stratégique 3 et activité 3) sur les zones périurbaines et rurales les plus vulnérables;</li> <li>iii) instaure des mécanismes de dialogue (de nature technique et politique) avec le Gouvernement et les autorités départementales pour les encourager à continuer de s'acquitter de leurs responsabilités en matière d'alimentation scolaire et, à cette fin, recenser les municipalités les plus vulnérables sur la base d'une analyse intégrée du contexte;</li> <li>iv) élabore une stratégie claire pour renforcer les capacités institutionnelles aux niveaux national et infranational (effet direct stratégique 4) pour ce qui est de l'éducation à la sécurité alimentaire et à la nutrition, en mettant clairement l'accent sur la problématique femmes-hommes.</li> </ul>	Stratégique	Bureau de pays	<p>Appui technique et orientations stratégiques générales fournis par le bureau régional</p> <p>Gouvernement (consultations, en particulier sur les points iii et iv)</p> <p>Entités des Nations Unies/initiative Unité d'action des Nations Unies (consultations préalables)</p>	Élevé	Novembre 2022

N°	Recommandation	Type	Organe responsable	Autres entités concernées	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre <sup>a</sup>
2	<p><b>Optimisation des possibilités offertes de consolider le positionnement stratégique du PAM</b></p> <p><b>Pour donner effet à la recommandation 1, il est recommandé que le PAM renforce son positionnement stratégique en prenant les mesures suivantes:</b></p> <p>i) Fournir un appui technique au titre de la composante communautaire de l'analyse intégrée du contexte pour déterminer les zones vulnérables face à l'insécurité alimentaire au niveau local, en renforçant la contribution du PAM dans le cadre du nouveau plan de relèvement économique national après la maladie à coronavirus 2019.</p> <p>ii) Appuyer l'application effective de la loi 602 relative à la gestion des risques, qui rendra possible le renforcement des capacités dans l'optique des plans d'intervention en cas d'urgence et des systèmes d'alerte rapide au niveau national, la transposition de ces capacités de l'échelle nationale au niveau local et la réalisation de simulations à l'échelon municipal.</p> <p>iii) Promouvoir les synergies entre le PAM et les autres acteurs du développement de manière à établir des corrélations entre les stratégies et les programmes intéressant les domaines d'activité du renforcement de la résilience, de la sécurité alimentaire, de la nutrition et de la protection sociale; à cette fin, le bureau régional devrait apporter son appui au renforcement des capacités du bureau de pays sur la base de l'expérience acquise dans d'autres pays (par exemple en tirant des enseignements des activités de protection sociale qui incluent une dimension nutritionnelle et prennent en compte la problématique femmes-hommes).</p> <p>iv) Veiller à ce que la problématique femmes-hommes et la question de l'avancement des femmes deviennent des thèmes transversaux beaucoup plus visibles, en allouant des ressources (pas seulement financières) aux activités y associées et en incorporant des objectifs et des indicateurs spécifiques dans le cadre logique. (Il est suggéré, par exemple, que les données soient collectées au niveau individuel, ce qui rendrait possible la réalisation d'analyses plus fines, en particulier de la dynamique intrafamiliale.)</p>	Stratégique	Bureau de pays	<p>Gouvernement (points i à iv)</p> <p>Entités des Nations Unies et autres partenaires compétents de la société civile (organisations non gouvernementales) et secteurs de la résilience, de la sécurité alimentaire, de la nutrition et de la protection sociale (point iii)</p> <p>Appui du bureau régional (point iii)</p>	Élevé	Janvier 2023

N°	Recommandation	Type	Organe responsable	Autres entités concernées	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre <sup>a</sup>
3	<p><b>Renforcement des partenariats stratégiques</b></p> <p><b>Dans le but de promouvoir les activités intersectorielles conjointes qui créent de nouvelles possibilités d'exploiter le lien entre action humanitaire et activités axées sur le développement, il est recommandé que le PAM élabore une stratégie relative aux partenariats qui définisse clairement les responsabilités, les domaines d'activité et la valeur ajoutée de chaque partie prenante, ainsi que les modalités de la coordination et de la synchronisation des plans de travail.</b></p> <p>Il est suggéré que le PAM:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) renforce ses moyens en matière de sensibilisation et de négociation sur le plan politique;</li> <li>ii) recense et localise les groupes d'intérêt et les représentants de ministères, de gouvernorats, de municipalités, de partenaires coopérants et d'entités des Nations Unies;</li> <li>iii) mette davantage à profit l'initiative Unité d'action des Nations Unies au moyen de partenariats stratégiques;</li> <li>iv) renforce ses relations avec les autorités gouvernementales et le personnel technique au moyen de mémorandums et de lettres d'accord, afin de jeter les bases d'une future stratégie de transfert des responsabilités qui soit ancrée dans la durée.</li> </ul>	Stratégique	Bureau de pays	Ministères, gouvernorats, municipalités, partenaires coopérants, Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, Fonds international de développement agricole, Programme des Nations Unies pour le développement, Fonds des Nations Unies pour l'enfance, Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, <i>Coordinadora de la Mujer et Pro Mujer</i>	Élevé	Premier trimestre de 2023

N°	Recommandation	Type	Organe responsable	Autres entités concernées	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre <sup>a</sup>
4	<p><b>Stratégie en matière de financement, de communication et de visibilité</b></p> <p><b>Il est recommandé que le PAM élabore des stratégies de financement et de communication plus précises et corrélées afin de produire des données empiriques et d'améliorer la visibilité de son positionnement stratégique et de sa performance.</b></p> <p>Il est suggéré que le PAM propose, dans le contexte du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et de l'établissement de propositions communes avec les acteurs du développement, des directives à définir avec le Gouvernement (dont les objectifs et la portée devront être déterminés sur la base d'une analyse approfondie de l'expérience des parties prenantes dans diverses sphères et zones géographiques, dans le but d'établir des corrélations entre elles); et incorpore dans les produits audiovisuels existants (expériences vécues, comptes rendus, entre autres) une dimension explicitement axée sur la problématique femmes-hommes et sur l'avancement des femmes.</p>	Stratégique	Bureau de pays	Appui technique et orientations stratégiques du bureau régional aux fins de l'élaboration de stratégies	Élevé	Novembre 2022

N°	Recommandation	Type	Organe responsable	Autres entités concernées	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre <sup>a</sup>
5	<p><b>Ressources humaines et capacités internes</b></p> <p><b>Il est recommandé que le PAM élabore une stratégie propre à répondre aux besoins en matière de ressources humaines et à renforcer les capacités internes, afin qu'il soit possible de procéder aux modifications d'ordre stratégique escomptées.</b></p> <p>Il est suggéré que le PAM:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) étudie la possibilité de recruter un expert de la protection sociale et de constituer des capacités en matière de suivi et d'évaluation;</li> <li>ii) élabore une formation à la sensibilisation et à la mobilisation de fonds auprès de nouveaux donateurs publics et privés, à l'intention de ses hauts responsables;</li> <li>iii) encourage son personnel, les bénéficiaires, les partenaires coopérants et les fonctionnaires gouvernementaux à s'intéresser de plus près à la problématique femmes-hommes et les sensibilise davantage à ces enjeux (au moyen d'une formation et de dispositifs incitatifs);</li> <li>iv) envisage la réouverture d'au moins un bureau local (ou, si possible, le partage de locaux avec un ou plusieurs partenaires de développement), où son personnel travaillerait durant la mise en œuvre du prochain plan stratégique de pays, ce qui contribuerait à préserver la collaboration étroite établie avec les communautés et rendrait possible la poursuite du renforcement des approches axées sur les communautés (dimension sociale) et la problématique femmes-hommes.</li> </ul>	Opérationnel	Bureau de pays	<p>Appui technique de la part du bureau régional aux fins de la mise au point de formations internes (points i à iv)</p> <p>Partenaires de développement (point iv)</p>	Élevé	Premier trimestre de 2023

N°	Recommandation	Type	Organe responsable	Autres entités concernées	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre <sup>a</sup>
6	<p><b>Activités de nature participative visant à définir les zones (géographiques) de vulnérabilité et à sélectionner les bénéficiaires</b></p> <p><b>Il est recommandé que le PAM tire parti de ses compétences spécialisées, reconnues par tous, en matière de sélection de zones géographiques et de ménages vulnérables pour les interventions d'urgence, la gestion des risques, l'alimentation scolaire et la remise en état des actifs. Cette tâche englobe plusieurs dimensions:</b></p> <p>i) Tirer parti de la prise en main par le Gouvernement et les autorités départementales, de l'analyse intégrée du contexte et de l'analyse approfondie de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité, pour renforcer l'institutionnalisation de ces outils et combiner ces méthodes de sélection de ménages et de zones vulnérables avec des processus consultatifs plus participatifs permettant aux autorités locales (municipales, communautaires et autochtones) et aux communautés de bénéficiaires d'apporter leur contribution.</p> <p>ii) Afin de circonscrire plus précisément les modalités de l'appui fourni en fonction de l'évolution du degré de vulnérabilité des familles bénéficiaires (et, en dernière analyse, d'être en mesure de définir clairement des procédures pour le transfert des responsabilités interinstitutionnelles), mettre au point des indicateurs et des dispositifs pour classer par catégories les bénéficiaires en cas de situation d'urgence ou lors des phases de remise en état des actifs, de consolidation des moyens d'existence et de renforcement de la résilience.</p> <p>iii) Élaborer, en tenant compte de la problématique femmes-hommes, des procédures permettant de recenser, de différencier et de classer les stratégies de survie des populations des territoires touchés, en complément de l'action menée au titre des interventions d'urgence, concevoir des activités de remise en état des actifs et renforcer la résilience une fois résorbées les situations d'urgence.</p>	Opérationnel	Bureau de pays	Appui technique de la part du bureau régional aux fins du renforcement de la production de données empiriques (points i à iii) Gouvernement	Élevé	Premier trimestre de 2023

<sup>a</sup> Les délais fixés correspondent à la date à laquelle les stratégies et mesures recommandées seront incorporées dans le nouveau plan stratégique de pays, qui sera présenté en novembre 2022. Les stratégies en question devront donc avoir été élaborées, et les mesures en question avoir été définies, dans le respect des délais fixés, mais elles seront mises en œuvre tout au long de la période d'exécution du nouveau plan stratégique de pays.

## Liste des sigles utilisés dans le présent document

COVID-19	maladie à coronavirus 2019
PSP	plan stratégique de pays
3A	assistance alimentaire pour la création d'actifs