



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

Conseil d'administration
Deuxième session ordinaire
Rome, 16-20 novembre 2020

Distribution: générale	Point 6 de l'ordre du jour
Date: 2 octobre 2020	WFP/EB.2/2020/6-D
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 Timor-Leste (2018-2020)

Résumé

L'évaluation du plan stratégique de pays établi pour le Timor-Leste a été menée entre octobre 2019 et mars 2020 et a porté sur la stratégie, les interventions et les systèmes du PAM pour la période comprise entre 2015 et 2019. Suivant une approche consultative axée sur l'utilisation, elle a rempli un le double objectif consistant à rendre compte de l'action menée et à favoriser l'apprentissage, et elle a éclairé l'élaboration d'un nouveau plan stratégique de pays. L'évaluation a examiné le positionnement stratégique du PAM, sa contribution aux effets directs, l'efficacité de la mise en œuvre du plan et les facteurs qui expliquent les résultats obtenus.

Pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, le Timor-Leste est aux prises avec de graves problèmes de malnutrition: seulement 25 pour cent de sa population est considérée comme étant en situation de sécurité alimentaire. Le plan national de développement stratégique pour 2011-2030 guide les efforts de développement du pays et traduit l'engagement de celui-ci en faveur de l'édification de l'État, de l'inclusion sociale et de la croissance économique. Mais la concrétisation des politiques est entravée par les nombreuses années d'instabilité des pouvoirs publics.

Dans le cadre de son plan stratégique de pays, le PAM s'attache à continuer de s'écarter de l'assistance alimentaire pour privilégier la participation à l'élaboration des politiques et le renforcement des capacités, en mettant l'accent sur l'amélioration de la nutrition des enfants de moins de 5 ans, des femmes enceintes ou allaitantes et des adolescentes, et en renforçant la

Conformément aux dispositions de la politique en matière d'évaluation (2016-2021) (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1) et compte tenu de la nécessité de préserver l'intégrité et l'indépendance des constatations issues de l'évaluation, la révision de la version originale du présent rapport par les services d'édition a été limitée et il se peut donc que certaines formulations ne respectent pas la terminologie standard du PAM; toute demande de précisions à cet égard doit être adressée à la Directrice de l'évaluation du PAM.

Coordonnatrices responsables:

Mme A. Cook
Directrice de l'évaluation
Tél.: 066513-2030

Mme C. Perch
Chargée de l'évaluation
Tél.: 066513-2214

capacité des institutions gouvernementales nationales et infranationales à assurer des services relatifs à l'alimentation, à la nutrition et à la chaîne d'approvisionnement.

Il est ressorti de l'évaluation que le plan était adapté aux politiques, plans et stratégies nationaux en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle. On aurait toutefois pu gagner en pertinence en accordant une plus grande attention à la complémentarité et aux liens avec les interventions du Gouvernement et des autres partenaires de développement.

Le bureau de pays a contribué utilement à l'obtention des effets directs escomptés, notamment en menant des activités de communication visant à faire évoluer la société et les comportements et en favorisant l'instauration de conditions propices à l'élaboration de politiques fondées sur des données factuelles. Il a également renforcé les chaînes d'approvisionnement, qui sont un élément central de la stratégie du Gouvernement concernant la supplémentation alimentaire. Cependant, un profond déficit de financement a entraîné une réduction des activités, et les objectifs fixés en matière de fourniture d'aliments nutritifs enrichis et spécialisés n'ont pas été atteints.

Le rapport coût-efficacité des interventions de supplémentation alimentaire s'est amélioré et soutenait avantageusement la comparaison avec celui d'interventions similaires menées dans d'autres pays et régions. Le ciblage géographique était approprié, mais les activités de supplémentation alimentaire ciblée ont subi des ruptures d'approvisionnement qui ont réduit les taux de fréquentation des établissements de santé, ce qui a nui à la couverture.

Du fait de l'incertitude concernant les ressources, le bureau de pays a également dû sacrifier la planification à moyen et à long terme tout en réaménageant fréquemment les opérations. Il a été difficile de pourvoir des postes stratégiques faute de financement, et il manquait au bureau de pays du personnel ayant des compétences et un rang suffisants pour pouvoir travailler au niveau stratégique et nouer des partenariats.

L'équipe d'évaluation conclut que la restructuration institutionnelle majeure exposée dans la feuille de route intégrée du PAM et le passage de la mise en œuvre à la facilitation qui y est associé prendront plus de temps que la période couverte par le plan stratégique de pays évalué. Le bureau de pays est en pleine transition, cependant que nombre de ses structures opérationnelles, de ses procédures et de ses effectifs sont encore celles et ceux de la situation passée. L'équipe d'évaluation a mis en évidence les avantages d'une collaboration accrue entre le PAM et les autres organismes des Nations Unies.

Parmi les quatre recommandations formulées, une consiste à assurer un financement durable et prévisible minimum et une autre à renforcer les partenariats, deux éléments qui sont essentiels au bon fonctionnement du bureau de pays. Sur le plan opérationnel, deux recommandations préconisent de s'appuyer sur les points forts thématiques du PAM et de réévaluer la démarche qui est la sienne en matière de renforcement des capacités. La promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes est prise en compte systématiquement dans les stratégies de partenariat et les approches thématiques recommandées.

Projet de décision*

Le Conseil prend note du rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour le Timor-Leste (2018-2020) (WFP/EB.2/2020/6-D) et de la réponse de la direction (WFP/EB.2/2020/6-D/Add.1), et invite à continuer de donner suite aux recommandations qui y figurent, en tenant compte des questions qu'il a soulevées au cours de ses débats.

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

Introduction

Caractéristiques de l'évaluation

1. Le plan stratégique de pays établi pour le Timor-Leste couvre les trois années allant de 2018 à 2020. Toutefois, la présente évaluation porte sur la période allant de 2015 à la mi-2019, afin de tenir compte des opérations précédentes et d'évaluer ainsi la continuité stratégique et opérationnelle. Elle examine le positionnement stratégique du PAM et la mesure dans laquelle celui-ci a opéré le changement attendu dans le cadre du plan stratégique de pays (PSP), l'efficacité de la contribution du PAM à la réalisation des effets directs stratégiques, l'efficacité de la mise en œuvre du PSP et les facteurs qui expliquent les résultats obtenus par le PAM.
2. L'évaluation a été programmée de façon à éclairer la conception d'un deuxième PSP pour le Timor-Leste, et le travail de terrain a été mené en novembre et décembre 2019. L'équipe d'évaluation a eu recours à différentes méthodes et s'est fondée sur les données issues du suivi, l'examen de documents et des entretiens semi-structurés avec les parties prenantes et les bénéficiaires. Une attention particulière a été accordée à l'élaboration d'une méthode d'évaluation du renforcement des capacités, qui est un objectif central du PSP. L'équipe s'est également attachée à mettre au point un cadre systématique pour évaluer dans quelle mesure le PAM mène des programmes adaptés à la problématique hommes-femmes. Elle a rigoureusement recoupé les données primaires et secondaires pour réduire autant que possible la dépendance à l'égard d'une source unique et garantir la validité des constatations.

Contexte

3. Indépendant depuis 2002, le Timor-Leste compte parmi les États les plus jeunes au monde. Essentiellement grâce aux recettes pétrolières, qui représentent 48 pour cent de son produit intérieur brut (PIB)¹, le Timor-Leste est maintenant classé dans la catégorie des pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure².

TABLEAU 1: INDICATEURS SOCIOÉCONOMIQUES		
Année	Indicateur	Valeur
2019	Population totale	1,4 million
2018	Espérance de vie à la naissance	69,0 ans
2018	PIB par habitant (en parité de pouvoir d'achat)	3 154,92 dollars É.-U. (dollars courants)
2019	Indice de développement humain	0,626
2014	Personnes vivant en dessous du seuil de pauvreté de 1,90 dollar par jour en parité de pouvoir d'achat (pourcentage)	30,3 %
2014	Coefficient de Gini	28,7
2018	Indice de développement de genre	0,899

¹ Timor-Leste Extractive Industries Transparency Initiative. 2017. 2017 Reconciliation Report. <https://eiti.org/files/documents/2017.tl-eiti.report.pdf>.

² Banque mondiale. 2019. Données: Timor-Leste. <https://donnees.banquemondiale.org/pays/timor-leste>.

TABLEAU 1: INDICATEURS SOCIOÉCONOMIQUES		
Année	Indicateur	Valeur
2013-2018	Émaciation – modérée ou sévère – chez les enfants de 0 à 4 ans (poids pour la taille)	11 %
2013-2018	Retard de croissance – modéré ou sévère – chez les enfants de 0 à 4 ans (taille pour l'âge)	51 %
2013-2018	Surpoids – modéré ou sévère – chez les enfants de 0 à 4 ans (poids pour l'âge)	1 %

Sources: Programme des Nations Unies pour le développement. 2019. *Rapport sur le développement humain 2019* http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2019_fr_0.pdf; Banque mondiale. World Development Indicators <http://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/>; Fonds des Nations Unies pour l'enfance. *La situation des enfants dans le monde 2019: Enfants, nourriture et nutrition, Bien grandir dans un monde en mutation* <https://www.unicef.org/fr/rapports/situation-enfants-dans-le-monde-2019>; Fonds des Nations Unies pour la population. Tableau de bord de la population mondiale <https://www.unfpa.org/fr/data/world-population-dashboard>.

4. L'agriculture, surtout l'agriculture de subsistance, est un secteur important pour la majorité de la population, et notamment pour les pauvres. Cependant, la productivité est faible et l'agriculture ne représente que 17 pour cent du PIB hors recettes pétrolières³. D'importantes inégalités entre les sexes persistent, la violence sexiste est une grande source de préoccupation et des normes sociales préjudiciables font que les femmes et les filles n'ont pas accès à la nourriture sur un pied d'égalité avec les hommes et les garçons.
5. Le Timor-Leste est aux prises avec de graves problèmes de malnutrition (voir le tableau 1). Il était le troisième pays où la prévalence de la sous-alimentation était la plus forte dans la région Asie et Pacifique au cours de la période 2016-2018: 24,9 pour cent de la population totale était sous-alimentée, contre 11,4 pour cent pour l'ensemble de la région⁴. Une étude menée en 2018 a montré que seulement 25 pour cent de la population du pays pouvait être considérée comme étant en situation de sécurité alimentaire⁵.
6. Le plan national de développement stratégique pour 2011-2030 guide les efforts de développement du pays et traduit l'engagement de celui-ci en faveur de l'édification de l'État, de l'inclusion sociale et de la croissance économique. Mais la concrétisation des politiques est entravée par les nombreuses années d'instabilité des pouvoirs publics.

Plan stratégique de pays du PAM

7. Le PSP se concentre sur deux effets directs stratégiques (voir la figure 1), l'objectif général étant que le PAM continue de s'écarter de l'assistance alimentaire pour privilégier la participation à l'élaboration des politiques et le renforcement des capacités du Gouvernement:
 - a) D'ici à 2025, la nutrition des enfants de moins de 5 ans, des adolescentes et des femmes enceintes ou allaitantes s'améliore par rapport aux objectifs nationaux.

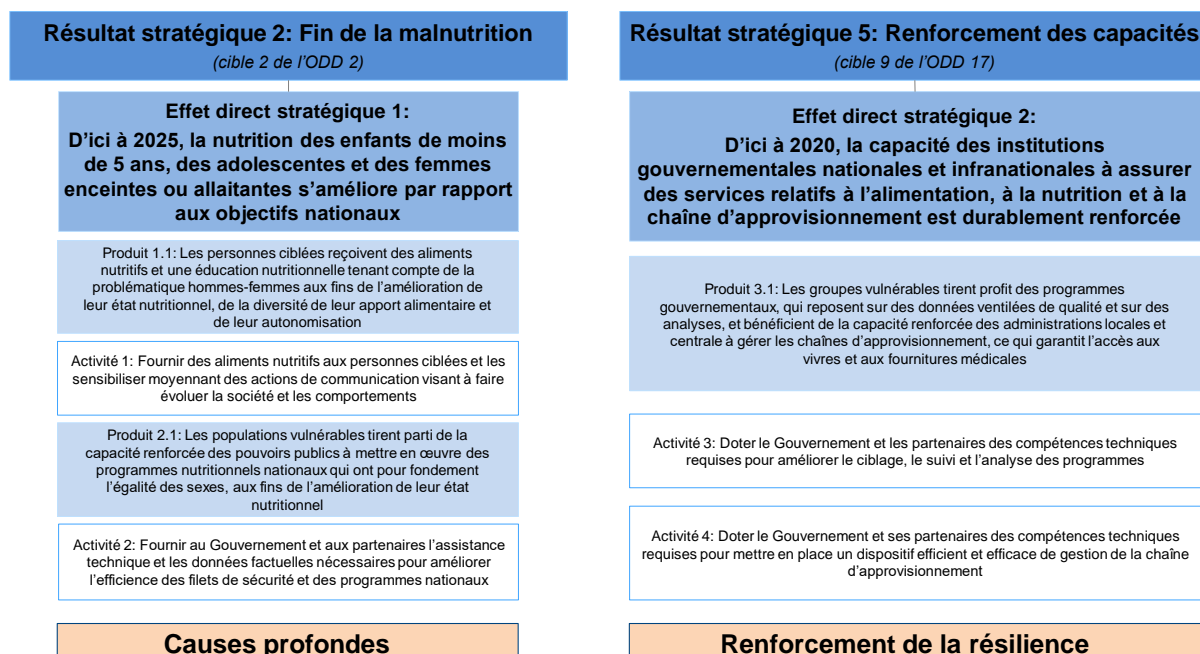
³ Banque mondiale. 2018. *Timor-Leste – Systematic Country Diagnostic: Pathways for a New Economy and Sustainable Livelihoods*. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/524131528837983427/timor-leszte-systematic-country-diagnostic-pathways-for-a-new-economy-and-sustainable-livelihoods>.

⁴ Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, Fonds international de développement agricole, Fonds des Nations Unies pour l'enfance, PAM et Organisation mondiale de la Santé. 2019. *L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2019. Se prémunir contre les ralentissements et les fléchissements économiques*. p. 133-135. <http://www.fao.org/3/ca5162fr/ca5162fr.pdf>.

⁵ Analyse sur la période 2018-2023 menée sur la base du Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire. <http://www.ipcinfo.org/ipc-country-analysis/details-map/en/c/1151924/>.

- b) D'ici à 2020, la capacité des institutions gouvernementales nationales et infranationales à assurer des services relatifs à l'alimentation, à la nutrition et à la chaîne d'approvisionnement est durablement renforcée.

Figure 1: "Ligne de visée" du plan stratégique pour le Timor-Leste



Source: PAM, 2017.

8. Selon le plan fondé sur les besoins, il fallait 16,9 millions de dollars pour le PSP. Toutefois, en janvier 2020, le PSP était financé à hauteur de 30 pour cent, soit 5,1 millions de dollars. Le déficit de financement était plus marqué pour les interventions nutritionnelles directes que pour les activités de renforcement des capacités. Faute d'appui fourni par les donateurs, l'essentiel du financement du PSP (66 pour cent, soit 3,3 millions de dollars) est venu des crédits alloués par le Comité pour l'affectation stratégique des ressources du PAM. D'autres fonds ont été apportés par des donateurs privés (319 000 dollars), le Gouvernement (210 000 dollars), l'Australie (140 000 dollars) et la République de Corée (98 000 dollars).

Constatations issues de l'évaluation

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

Pertinence par rapport aux politiques, plans et stratégies nationaux et positionnement stratégique

9. Le PSP était adapté aux politiques, plans et stratégies nationaux en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle. En raison de sa politique et de ses stratégies nationales, le Timor-Leste s'est attaché à suivre une approche multisectorielle de la malnutrition. Les activités du PSP étaient essentiellement concentrées sur certains éléments spécifiquement axés sur la nutrition. Il était justifié de se montrer prudent dans la conception du PSP en limitant les interventions directes du PAM compte tenu des ressources disponibles, mais l'on aurait pu gagner en pertinence en accordant une plus grande attention à la complémentarité et aux liens avec les interventions du Gouvernement et des autres partenaires de développement. Il a certes été reconnu que les partenariats étaient "au

cœur" du PSP, mais celui-ci n'a pas mis l'accent sur le rôle stratégique qui revient aux partenariats lorsqu'il s'agit d'exploiter au mieux les efforts déployés par le PAM.

10. Il y avait donc un décalage entre la variété des défis que l'on visait à relever et l'étroitesse de l'éventail des activités que l'on s'engageait à entreprendre au titre du PSP. L'accent était mis sur le traitement de la malnutrition aiguë modérée et sur les activités de communication visant à faire évoluer la société et les comportements, avec peu d'activités préventives au-delà du changement des comportements et sans liens clairs avec des interventions à dimension nutritionnelle. L'absence de possibilités directes d'améliorer la nutrition des adolescents par des programmes d'alimentation scolaire a constitué une entrave, même si le PSP incluait d'autres activités qui visaient spécialement les adolescents.

Ciblage

11. Pour le programme de supplémentation alimentaire ciblée, le PSP ciblait les personnes les plus vulnérables en se concentrant sur les municipalités où le taux de malnutrition était le plus élevé. Le PAM n'a toutefois pas été en mesure d'assurer une couverture complète dans les zones cibles et le PSP ne présentait pas de stratégie claire pour atteindre les populations les plus isolées.
12. Le PSP était conçu pour assurer la prise en compte systématique de l'égalité des sexes au moyen d'éléments spécifiquement axés sur la problématique hommes-femmes ou en tenant compte et de nature à faire évoluer les relations entre les sexes. L'un des éléments centraux du PSP était l'accent mis sur l'amélioration de l'état nutritionnel de toutes les adolescentes et la rupture du cycle intergénérationnel de la malnutrition, bien que cela n'ait été mis en pratique qu'indirectement, au moyen d'activités de communication visant à faire évoluer la société et les comportements.

Adéquation et cohérence avec les partenariats des Nations Unies

13. Le PSP se conciliait bien avec le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement pour 2015-2020, au titre duquel le bureau de pays a collaboré avec d'autres organismes des Nations Unies, dont le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) pour les questions ayant trait à la malnutrition aiguë modérée, avec qui il a élaboré des recommandations de traitement et une formation commune et apporté un soutien matériel, l'Organisation mondiale de la Santé pour les questions relatives à la santé des enfants et des adolescents, et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture s'agissant de la coordination du secteur de la sécurité alimentaire. Toutefois, le plan-cadre n'a pas rempli son objectif qui était de fournir une plateforme de dialogue entre le système des Nations Unies et le Gouvernement, d'exploiter au mieux les avantages relatifs des différents organismes et d'offrir un moyen de rencontre entre le Gouvernement et les donateurs pour la mobilisation de ressources. Au cours de la période visée par l'évaluation, les organismes des Nations Unies ont, pour l'essentiel, poursuivi des stratégies de collecte de fonds individuelles et non des stratégies collectives, en partie à cause des changements fréquents survenus au sein du Gouvernement, mais aussi en raison de l'absence de mécanismes qui auraient offert des possibilités de dialogue régulier et de reddition de comptes⁶.

⁶ Organisation des Nations Unies. 2019. *United Nations Development Assistance Framework (UNDAF) 2015–2020 in Timor-Leste, Evaluation Report*, p. 47.

Quelles sont la portée et la qualité de la contribution spécifique du PAM aux effets directs stratégiques définis dans le plan stratégique de pays pour le Timor-Leste?

Obtention des produits et contribution aux effets directs

14. Effet direct stratégique 1: D'ici à 2025, la nutrition des enfants de moins de 5 ans, des adolescentes et des femmes enceintes ou allaitantes s'améliore par rapport aux objectifs nationaux. Le PSP répertoriait deux produits au titre de cet effet direct:
- Les personnes ciblées reçoivent des aliments nutritifs et une éducation nutritionnelle tenant compte de la problématique hommes-femmes aux fins de l'amélioration de leur état nutritionnel, de la diversité de leur apport alimentaire et de leur autonomisation.
 - Les populations vulnérables tirent parti de la capacité renforcée des pouvoirs publics à mettre en œuvre des programmes nutritionnels nationaux qui ont pour fondement l'égalité des sexes, aux fins de l'amélioration de leur état nutritionnel.
15. Globalement, le PSP n'a pas atteint ses objectifs en matière de fourniture d'aliments nutritifs enrichis et spécialisés en 2018 et 2019 (voir le tableau 2). Ces deux éléments du programme de supplémentation alimentaire ciblée étaient gravement sous-financés. D'autres cibles associées aux produits relevant de l'effet direct stratégique 1, au coût relativement faible, dont celles ayant trait à la formation et au nombre de personnes ayant pris connaissance de messages sur la nutrition diffusés avec l'appui du PAM, ont été atteintes ou dépassées.

**TABLEAU 2: DONNÉES SUR LES PRODUITS DU PLAN STRATÉGIQUE DE PAYS:
EFFET DIRECT STRATÉGIQUE 1, 2018 ET 2019**

Activité	Indicateur de produit	2018			2019		
		Produit	Cible	Réalisation (%)	Produit	Cible	Réalisation (%)
1	Quantité de produits alimentaires enrichis fournis (<i>en tonnes</i>)	110	866	12,7	108	432	25,0
1	Quantité d'aliments nutritifs spécialisés fournis (<i>en tonnes</i>)	51	144	35,4	5	72	6,9
2	Nombre de formations et d'ateliers organisés	8	6	133,3	7	10	70,0
2	Nombre d'organismes de contrepartie formés pour le développement des capacités liées aux activités de santé et nutrition maternelles et infantiles et de nutrition. Nombre de membres du personnel des administrations publiques et des autres partenaires nationaux recevant une assistance technique et une formation	180	160	112,5	51	58	87,9
2	Nombre d'activités d'assistance technique organisées	12	-	-	8	16	50,0

**TABLEAU 2: DONNÉES SUR LES PRODUITS DU PLAN STRATÉGIQUE DE PAYS:
EFFET DIRECT STRATÉGIQUE 1, 2018 ET 2019**

Activité	Indicateur de produit	2018			2019		
		Produit	Cible	Réalisation (%)	Produit	Cible	Réalisation (%)
1	Nombre d'hommes ayant pris connaissance de messages sur la nutrition diffusés avec l'appui du PAM. Nombre d'hommes et de garçons ayant bénéficié d'activités relationnelles de communication visant à faire évoluer la société et les comportements	5 603	6 000	93,4	6 377	7 200	88,6
1	Nombre de femmes ayant pris connaissance de messages sur la nutrition diffusés avec l'appui du PAM. Nombre de femmes et de filles ayant bénéficié d'activités relationnelles de communication visant à faire évoluer la société et les comportements	45 072	18 000	250,4	13 552	16 800	80,7

Sources: Rapports annuels par pays pour 2018 et 2019.

16. Au niveau des effets directs, les chiffres mettent en évidence des difficultés concernant les taux d'abandon et de récupération dans le cadre du traitement de la malnutrition aiguë modérée et le nombre d'enfants bénéficiaires. Une plus grande proportion que prévu des patients atteints de malnutrition aiguë modérée ont abandonné le traitement et n'ont pas guéri, un problème fréquent qui s'explique par la durée du traitement. La couverture de la population cible des enfants de moins de 5 ans a été beaucoup plus faible que prévu et s'est réduite en 2019: les résultats obtenus au regard de cet indicateur s'expliquent par des ruptures d'approvisionnement qui ont entraîné l'indisponibilité de produits nutritionnels, ce qui a empêché des enfants d'être amenés dans les établissements de santé. La couverture des femmes enceintes ou allaitantes, en revanche, a dépassé les niveaux cibles, avec de fortes améliorations en 2019.
17. Effet direct stratégique 2: D'ici à 2020, la capacité des institutions gouvernementales nationales et infranationales à assurer des services relatifs à l'alimentation, à la nutrition et à la chaîne d'approvisionnement est durablement renforcée. Un produit était répertorié au titre de cet effet direct:
 - a) Les groupes vulnérables tirent profit des programmes gouvernementaux, qui reposent sur des données ventilées de qualité et sur des analyses, et bénéficient de la capacité renforcée des administrations locales et centrale à gérer les chaînes d'approvisionnement, ce qui garantit l'accès aux vivres et aux fournitures médicales.

18. Les données sur les produits portaient essentiellement sur les activités de formation, la fourniture d'une assistance technique et les performances, et les résultats obtenus ont été très variables (voir le tableau 3). Certaines cibles ont été dépassées de 50 pour cent, alors que l'on n'a atteint que 25 pour cent des valeurs cibles pour d'autres indicateurs. Pour la plupart des indicateurs, le type de formations données ou de capacités renforcées n'est pas précisé.

TABEAU 3: DONNÉES SUR LES PRODUITS DU PLAN STRATÉGIQUE DE PAYS: EFFET DIRECT STRATÉGIQUE 2, 2018 ET 2019

Activité	Indicateur de produit	2018			2019		
		Produit	Cible	Réalisation (%)	Produit	Cible	Réalisation (%)
3	Nombre de formations et d'ateliers organisés	8	4	200,0	2	4	50,0
3	Nombre de membres du personnel des administrations publiques et des autres partenaires nationaux recevant une assistance technique et une formation	178	100	178,0	55	80	68,7
3	Nombre d'activités d'assistance technique organisées	4	6	66,7	7	8	87,5
4	Nombre de formations et d'ateliers organisés	3	12	25,0	15	20	75,0
4	Nombre de membres du personnel des administrations publiques et des autres partenaires nationaux recevant une assistance technique et une formation	73	-	-	115	165	69,7
4	Nombre d'activités d'assistance technique organisées	10	12	83,3	6	8	75,0

Sources: Rapports annuels par pays pour 2018 et 2019.

19. Malgré les révisions apportées récemment au Cadre de résultats institutionnels pour 2017-2021, aucun indicateur pertinent ne permettait de mesurer la réalisation de cet effet direct à ce stade. Toutefois, l'équipe d'évaluation a estimé que la mise en œuvre du PSP avait utilement contribué au renforcement des capacités pertinentes pour les lois, stratégies et procédures porteuses, le bon fonctionnement des organisations et l'instruction et les qualifications des personnes.
20. Le plaidoyer pour l'allocation par le Gouvernement de financements en faveur de l'approvisionnement en produits nutritionnels a été couronné de succès, réalisation imprévue qui met en lumière l'engagement du Gouvernement à l'égard de l'effet direct stratégique 1. Parmi d'autres réussites, on citera par exemple une étude pilote sur l'enrichissement du riz qui a conduit à la création d'un groupe de travail technique sous l'égide du Ministère de l'agriculture et de la pêche. Le PAM a également apporté son soutien à la rédaction d'une loi sur l'enrichissement des aliments, qui est en attente d'approbation. En outre, le Gouvernement s'est dit intéressé par l'intégration du riz enrichi dans le programme d'alimentation scolaire.

21. Une analyse menée en 2019 dans le cadre de l'approche visant à combler le déficit en nutriments a été reconnue par toutes les parties prenantes nationales comme une réalisation importante dans le cadre de la sensibilisation aux enjeux fondamentaux concernant la nutrition. On travaillera sur ces bases à l'avenir, mais cette étude a déjà alimenté l'analyse commune de pays menée en 2019 par le système des Nations Unies et devrait éclairer l'élaboration d'une nouvelle stratégie nationale en matière de nutrition. Les résultats sont utilisés pour revoir le menu du programme d'alimentation scolaire. Les partenaires de développement ont évoqué l'utilité, pour la sensibilisation, de l'analyse du coût du régime alimentaire faite dans le cadre de l'étude lorsqu'il s'agit de montrer que les revenus des ménages sont insuffisants pour leur permettre d'avoir un régime alimentaire nutritif, mais d'aucuns ont également affirmé que le modèle visant à combler le déficit en nutriments était complexe et difficile à expliquer.
22. Le PAM a apporté une contribution importante au renforcement de la chaîne d'approvisionnement en fournitures médicales au niveau central en améliorant les systèmes et les procédures. Toutefois, il a sous-estimé l'ampleur du renforcement des capacités organisationnelles requis s'agissant de la profondeur, de la qualité et de la durée des changements nécessaires au niveau des structures et des procédures, et de l'éventail des compétences dont son personnel avait besoin.
23. Le PAM a fait de gros efforts pour former les fonctionnaires gouvernementaux pendant la mise en œuvre du PSP en 2018 et 2019, mais les contributions au renforcement des capacités individuelles ont jusqu'à présent été graduelles et n'ont pas eu d'effet transformateur.

Égalité des sexes et autonomisation des femmes

24. Au cours de la mise en œuvre du PSP, le PAM a fait des progrès notables dans la production de données factuelles et la sensibilisation concernant les besoins nutritionnels des adolescentes, ce qui a permis de diffuser des messages visant à faire évoluer la société et les comportements pour lutter contre des normes préjudiciables aux femmes en ce qui concerne la distribution des aliments au sein des ménages. Toutefois, les messages sur la nutrition diffusés avec l'appui du PAM ont touché plus de femmes que d'hommes, ce qui donne à penser qu'il faut que davantage d'hommes et de garçons prennent connaissance de messages sur la nutrition tenant compte de la problématique hommes-femmes et permettant de lutter contre les normes préjudiciables aux femmes.

Durabilité

25. Le Gouvernement du Timor-Leste dispose des ressources financières nécessaires à la pérennité des stratégies et des programmes soutenus par le PSP. Le budget national pour 2019 était plus élevé que celui de 2018. Si l'on exclut les fonds apportés par les partenaires de développement, la majeure partie du budget est financée par le fonds pétrolier du pays, dont le solde s'élevait à 15,8 milliards de dollars en 2019.
26. En outre, les programmes de niveau national soutenus par le PSP représentent une petite part du budget du Gouvernement. Par exemple, le budget total du Ministère de la santé, y compris le soutien au programme de supplémentation alimentaire ciblée du PAM, est fixé à 59,6 millions de dollars en 2020, mais il ressort d'une analyse récente que les politiques et les plans relatifs à la nutrition approuvés par les gouvernements successifs étaient dotés de budgets insuffisants et que ces déficits devaient être comblés par des donateurs. Le budget 2019 a été fortement axé sur les investissements dans les infrastructures publiques, alors que les secteurs de la santé, de l'agriculture et de l'éducation ne représentaient ensemble que 12 pour cent des dépenses publiques.

27. S'agissant des capacités techniques, des obstacles pratiques entravent le transfert durable au Ministère de la santé de la responsabilité de la coordination du programme de supplémentation alimentaire ciblée du PAM. Bien que les fonds soient en théorie disponibles, les ressources effectivement fournies pour le programme étaient insuffisantes. Le PAM est aux premiers stades de sa contribution au renforcement des capacités, et les observations sur le terrain donnent à penser que les établissements ont eu des difficultés à distribuer les fournitures sur le terrain et ont dû faire face à des interruptions des livraisons et à des réductions des quantités fournies.

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?

Fourniture des produits dans les délais prévus et couverture

28. Le PAM a connu des retards et des ruptures d'approvisionnement dans ses activités de supplémentation alimentaire en raison de problèmes de financement. Les retards se sont généralement prolongés, pendant 3 à 10 mois. Les ruptures d'approvisionnement ont nui aux achats et aux livraisons des vivres, ce qui a eu des répercussions sur le taux de fréquentation des établissements de santé. Le programme de supplémentation alimentaire ciblée visait au total 72 000 bénéficiaires. Seulement 13 660 des 48 100 bénéficiaires ciblés en 2018 en ont profité. En 2019, par contre, l'objectif annuel de 24 050 bénéficiaires a été dépassé puisque 26 321 personnes ont bénéficié du programme. Le manque de ressources a également nui à la couverture des municipalités: les activités n'ont pu être menées que dans 6 des 13 municipalités prévues. La couverture limitée du traitement de la malnutrition aiguë modérée assurée avec l'appui du PAM a également entraîné un déséquilibre par rapport au soutien apporté à l'échelle nationale par l'UNICEF au traitement de la malnutrition aiguë sévère. Le ciblage géographique des municipalités était correct, mais la couverture a été jugée insuffisante pour obtenir les effets durables souhaités au regard des indicateurs de malnutrition.

Rapport coût-efficacité

29. Le rapport coût-efficacité du programme de supplémentation alimentaire ciblée s'est amélioré pendant la mise en œuvre du PSP et soutenait avantageusement la comparaison avec celui d'interventions similaires menées dans d'autres pays et régions. Le coût moyen par bénéficiaire guéri était sensiblement plus faible dans le cadre du PSP que lors de la précédente opération de développement, pour les deux groupes de bénéficiaires: il est passé de 52,3 dollars à 22,9 dollars par enfant de moins de 5 ans guéri et de 41,7 dollars à 16,2 dollars par femme enceinte ou allaitante guérie.
30. Le bureau de pays a pris ses décisions en matière de personnel en tenant compte du rapport coût-efficacité et a eu davantage recours à des volontaires des Nations Unies et de l'Agence coréenne de coopération internationale ainsi qu'à des stagiaires des Nations Unies et de l'Université nationale du Timor-Leste. Ce recours important à du personnel moins onéreux n'a toutefois pas forcément amélioré le rapport coût-efficacité de la mise en œuvre du PSP, étant donné la nécessité de disposer de personnel ayant des compétences suffisantes pour travailler au niveau stratégique et nouer des partenariats.

Quels sont les facteurs qui expliquent les résultats obtenus par le PAM et la mesure dans laquelle il a rendu possible le changement d'orientation stratégique défini dans le plan stratégique de pays?

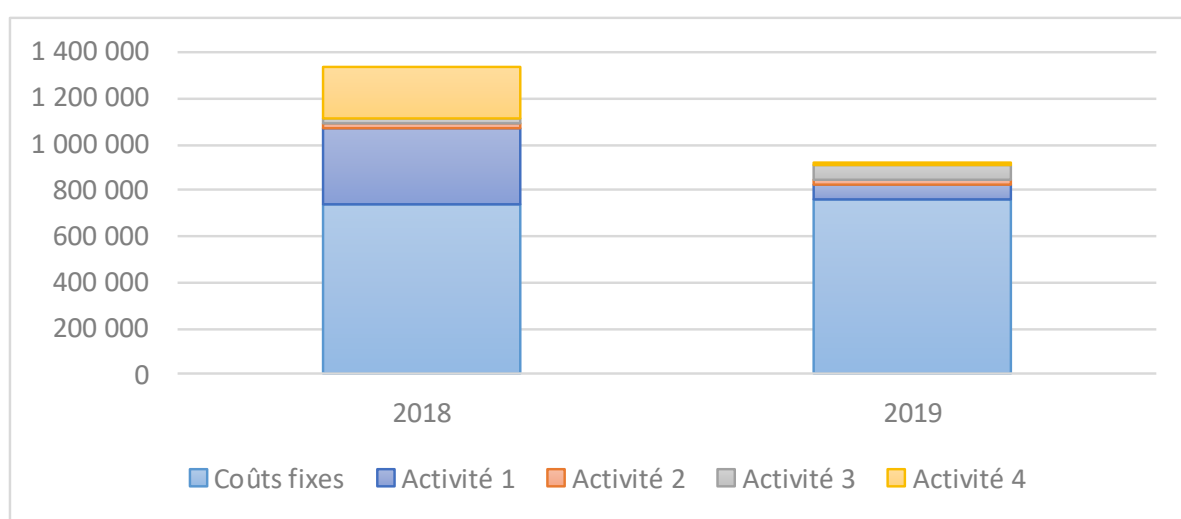
Mobilisation de ressources suffisantes, prévisibles et flexibles

31. Du fait de l'incertitude concernant les ressources, le bureau de pays a dû sacrifier la planification à moyen et à long terme tout en réaménageant fréquemment les opérations en fonction des fonds disponibles. Pendant la majeure partie de l'année 2019, le bureau de

pays a connu de graves problèmes de liquidités et n'a pu fonctionner que grâce à des avances du Siège. Vers la fin de 2019, les contributions ont sensiblement augmenté et le bureau de pays a bénéficié de transferts importants du Comité pour l'affectation stratégique des ressources et de deux subventions de la Chine et du Japon.

32. L'analyse budgétaire fait ressortir un seuil critique en dessous duquel il devient difficile pour le bureau de pays de poursuivre la mise en œuvre du PSP. La figure 2 présente les dépenses effectives du bureau de pays pour les coûts fixes (dépenses de personnel et coûts d'appui directs, ajustés pour tenir compte des dépenses de personnel) et le solde restant pour la mise en œuvre de chaque activité. En 2018, le bureau de pays a pu mettre en œuvre des activités à forte intensité de capital. En 2019, très peu d'argent était disponible pour les activités, et la mise en œuvre du PSP a été fortement entravée, ce qui a eu des conséquences sur la présence et la visibilité du PAM au niveau opérationnel.

**Figure 2: Plan stratégique pour le Timor-Leste:
comparaison des coûts fixes et des affectations libres (en dollars)**



Source: rapport sur la comparaison des chiffres prévus et des chiffres effectifs du budget de portefeuille de pays, WINGS.

Partenariats et collaboration

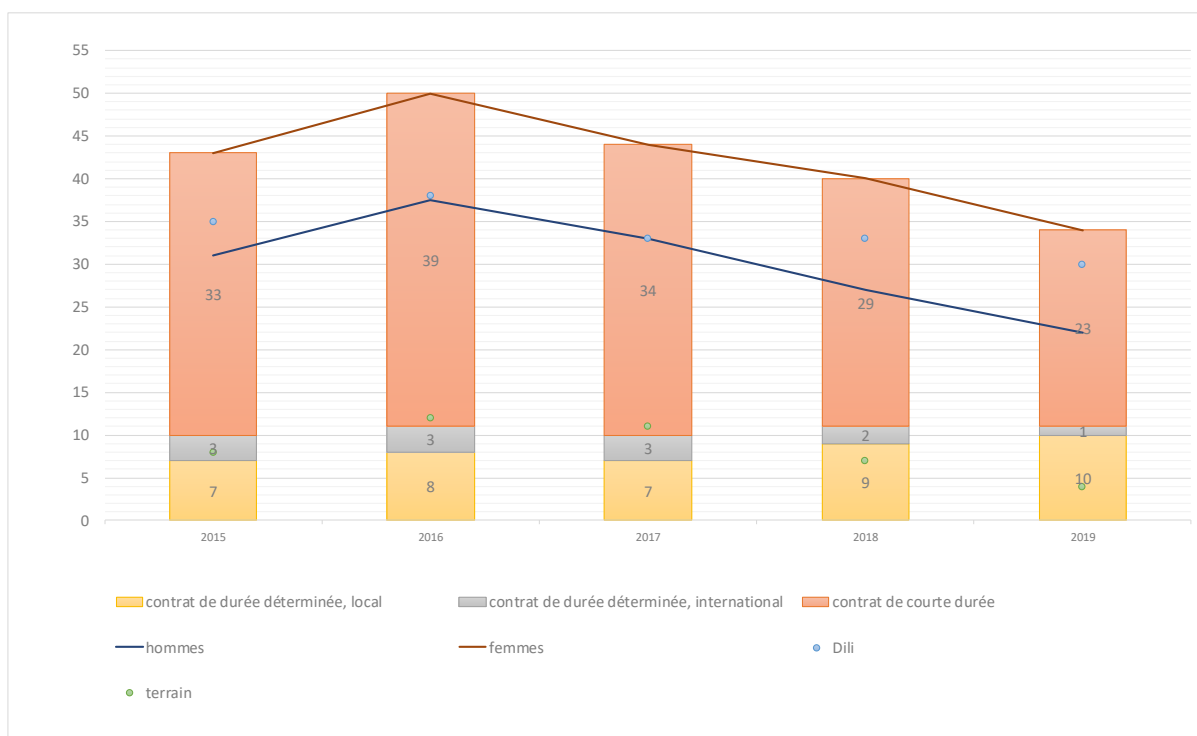
33. Une place centrale revenait aux partenariats avec les partenaires d'élaboration des politiques et de gouvernance, à savoir les ministères et autres organismes gouvernementaux. L'établissement de partenariats de ce type était une grande entreprise pour ce petit bureau de pays. Une fois les accords signés, la nature et l'utilité des activités entreprises dépendent de nombreux facteurs, notamment les fonds disponibles et la capacité en ressources humaines du PAM et du ministère ou de l'organisme partenaire pour la planification et la gestion des activités conjointes.
34. Un inventaire a permis de recenser un certain nombre de partenaires potentiels dans le domaine de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes, mais cela a donné peu de résultats concrets. Le bureau de pays a également élaboré une proposition de collaboration avec le Fonds des Nations Unies pour la population, l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et l'UNICEF sur l'initiative Spotlight de l'Union européenne et de l'Organisation des Nations Unies pour la lutte contre la violence sexiste. Le PAM n'a toutefois pas été choisi comme bénéficiaire du financement parce que les donateurs ont considéré qu'il n'avait pas d'avantage relatif dans le domaine de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes.

35. Lors de la mise en œuvre du PSP, la coopération Sud-Sud et les voyages d'étude ont constitué un élément clé de la stratégie du PAM pour le renforcement des capacités du Gouvernement. Des représentants de plusieurs ministères se sont rendus au Cambodge, en Chine et en Inde pour échanger des données d'expérience et des bonnes pratiques dans des domaines tels que les politiques en matière de sécurité alimentaire, l'alimentation scolaire, l'enrichissement du riz et les systèmes d'alerte rapide. Cela étant, il est trop tôt pour évaluer dans quelle mesure les participants ont partagé ou appliqué les connaissances qu'ils ont acquises.

Ressources humaines et compétences du personnel

36. L'organigramme du bureau de pays a été passé en revue et modifié au début de la mise en œuvre du PSP en vue de clarifier les lignes hiérarchiques, de mettre en évidence et de reclasser les postes clés, de fusionner des unités administratives et de supprimer certains postes. La réduction de l'effectif total a été motivée essentiellement par les besoins opérationnels sur le terrain. Le déficit de financement n'a certes pas eu d'incidence importante sur les effectifs, mais il a influé sur la capacité du PAM à pourvoir des postes stratégiques. Il manquait notamment au bureau de pays du personnel ayant les compétences et le rang nécessaires pour travailler au niveau stratégique et nouer des partenariats. Le bureau de pays a également dû faire face à une rotation rapide du personnel, et la plupart des membres du personnel ont travaillé sous des contrats de courte durée. Cela a inévitablement nui à la cohérence des résultats et à la mémoire institutionnelle (voir la figure 3).

Figure 3: Personnel du bureau de pays du Timor-Leste, par durée de contrat, sexe et lieu



Source: données du bureau de pays.

Gestion axée sur les résultats

37. On a beaucoup utilisé des données de suivi pour la gestion axée sur les résultats dans le cadre de la participation directe du PAM au programme de supplémentation alimentaire ciblée, mais peu dans les autres domaines. Jusqu'à la fin de 2019, le PAM a recueilli des données qui ont permis de suivre le nombre de bénéficiaires et les stocks alimentaires dans

chaque installation, et les données de suivi ont permis de prévoir les besoins en matière de distribution, d'estimer le nombre de bénéficiaires et de mener d'autres activités similaires. À partir de 2018, toutes les autres activités du PSP se sont concentrées sur le renforcement des capacités, partageant pour l'essentiel les trois mêmes indicateurs au niveau des produits, qui mesuraient le nombre de formations, d'activités et de participants. Ces indicateurs n'ont fourni aucune information ni sur la nature des activités ni sur la question de savoir si les participants avaient appris quelque chose et étaient satisfaits des résultats. Les changements apportés en 2019 fourniront des informations supplémentaires, mais certains indicateurs sont encore très génériques, ce qui affaiblit quelque peu la démonstration des liens entre les produits et les effets directs dans les chaînes de résultats.

Conclusions

38. Il faudra du temps pour mener à bien la restructuration institutionnelle majeure exposée dans la feuille de route intégrée et le passage de la mise en œuvre à la facilitation des programmes qui y est associé. Le défi consiste à maintenir et à orienter les efforts nécessaires pendant suffisamment longtemps. La période visée par la présente évaluation couvrait les premières étapes d'un processus qui sera long.
39. Au Timor-Leste, le PAM a poursuivi sa transition, d'un rôle essentiellement humanitaire vers un rôle transversal à l'action humanitaire, à l'aide au développement et à la paix, et d'un rôle de mise en œuvre vers un rôle de conseil et de renforcement des capacités. Le bureau de pays est en pleine transition, cependant que nombre de ses structures opérationnelles, de ses procédures, de ses effectifs et de ses compétences sont encore celles et ceux du passé, et que les nouveaux systèmes de suivi et directives concernant, par exemple, le renforcement des capacités et la problématique hommes-femmes, n'ont pas été pleinement adoptés. Il rencontre ainsi des difficultés encore plus grandes dans la mise en œuvre du PSP, malgré les efforts de son personnel dévoué et travailleur.
40. Le PSP constituait à la fois une innovation majeure et une évolution de la stratégie précédente du PAM. L'innovation résidait dans l'instauration d'une nouvelle structure pour la planification et la gestion du travail du PAM, ce qui a engendré des difficultés sur le plan administratif et au regard du financement et des ressources humaines. Ces difficultés pourraient également être vues comme des possibilités de travailler avec plus d'efficacité et de transparence, tant au sein du PAM que dans les relations entre celui-ci et les donateurs, le Gouvernement et les partenaires de développement. Le manque de ressources a restreint la mesure dans laquelle ces possibilités ont pu être exploitées, malgré certains effets positifs sur le plan administratif. Alors que la transition vers le prochain cycle de PSP se poursuit, il y a moyen de réévaluer plus fondamentalement la présence du PAM au Timor-Leste.
41. L'insécurité alimentaire et nutritionnelle est persistante au Timor-Leste depuis dix ans. Au cours de la période visée par l'évaluation, le PSP était axé sur les priorités du pays et les besoins de la population, et s'appuyait sur les atouts et l'expérience du PAM dans divers domaines de la nutrition et de la logistique. Toutefois, certaines hypothèses de base qui sous-tendaient la conception du PSP et qui avaient trait à la volonté du Gouvernement de financer et de prendre en main les activités du PAM se sont révélées inexactes, en partie à cause des changements survenus au sein de l'administration nationale. En outre, le fait que l'on ait mis l'accent sur quelques éléments de l'approche multisectorielle de la sécurité alimentaire et de la nutrition, sans définir complètement les rôles des partenaires et les liens entre eux et les contributions du PAM, a débouché sur un décalage entre la variété des défis que le PAM cherchait à relever et la portée étroite de ses contributions.

42. Le déficit criant de financement a fortement influé sur les résultats du PSP pour le Timor-Leste à ce jour et a eu des répercussions à plusieurs niveaux. Il a été mis un frein aux efforts déployés et toutes les cibles n'ont pas été atteintes, mais le bureau de pays a contribué utilement à différents effets directs tels que les activités de communication visant à faire évoluer la société et les comportements, et au renforcement des capacités au moyen d'études et d'actions de sensibilisation. Il a également aidé à renforcer les chaînes d'approvisionnement, qui sont un élément central de la stratégie du Gouvernement relative à la supplémentation alimentaire. Certes, renforcer les capacités prend du temps, mais il y a des défis à relever pour atteindre la capacité organisationnelle et individuelle durable requise dans les organismes gouvernementaux.
43. Le ciblage géographique des interventions nutritionnelles était correct. Le rapport coût-efficacité de la supplémentation alimentaire ciblée s'est amélioré dans le cadre du PSP par rapport à ce qui était le cas auparavant et les résultats obtenus soutenaient avantageusement la comparaison avec ceux d'interventions similaires menées dans d'autres pays. Cependant, l'absence d'un flux de financement suffisant et régulier a entraîné des ruptures d'approvisionnement qui ont entravé la réalisation des objectifs nutritionnels et diminué la couverture.
44. Pour réussir, il est essentiel de disposer d'un personnel suffisant et de nouer des partenariats efficaces, mais le manque de ressources financières a compliqué ces deux aspects. Il a ainsi été difficile de nommer des cadres supérieurs, ce qui a restreint la capacité de sensibilisation du bureau de pays au niveau stratégique. Le manque de ressources a également eu comme conséquence que tous les engagements pris au titre de partenariats par le Gouvernement et le bureau de pays n'ont pas abouti à des actions concrètes. Par conséquent, bien qu'il ait reconnu l'importance des partenariats, le bureau de pays n'a pas pu en exploiter tout le potentiel.
45. Le PAM a certes pris des mesures positives pour répondre aux besoins particuliers des femmes et des filles, mais il pourrait en faire plus (en partenariat avec le Gouvernement et les autres organismes des Nations Unies) pour atteindre des résultats de nature à faire évoluer les relations entre les sexes et obtenir des effets au niveau de la nutrition des femmes et des filles, ainsi que pour tirer parti des progrès réalisés dans la mise en évidence des besoins nutritionnels des adolescentes.
46. L'équipe d'évaluation a établi qu'une collaboration entre le PAM et les autres organismes des Nations Unies présente de réels avantages et il est dans l'intérêt du PAM de renforcer ces initiatives communes à mesure qu'il devient de plus en plus nécessaire de mener des approches multisectorielles et multipartites pour atteindre les objectifs de sécurité alimentaire et nutritionnelle. Le plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable peut être utile à cette fin.

Enseignements tirés

47. L'équipe d'évaluation souligne un certain nombre d'enseignements qui pourraient être utiles dans des contextes similaires.
48. Le PAM ne doit pas sous-estimer les difficultés que pose le renforcement des capacités dans les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, surtout au niveau local dans les pays où la gouvernance est décentralisée. Le transfert des responsabilités au gouvernement hôte doit être évalué avec soin et s'opérer de manière à éviter les interruptions brutales. Le PAM exploite mieux son image, sa réputation et ses ressources lorsqu'il mène un travail de mise en œuvre à grande échelle. Cela lui permet de gagner en crédibilité et d'être mieux accepté par les parties prenantes alors qu'il s'oriente vers d'autres rôles, et facilite la dotation en ressources pour des activités telles que le renforcement des capacités.

49. L'hypothèse selon laquelle la mise en œuvre pourrait commencer rapidement après l'approbation du PSP s'est révélée irréaliste, et il faut tenir compte de cette possibilité de retard lors de la conception des PSP. La définition, avec les ministères concernés, du soutien exact que le PAM fournirait et la mise en place des arrangements institutionnels nécessaires avec le Gouvernement hôte sont deux éléments qui ont fortement ralenti la mise en œuvre du PSP.

Recommandations

50. Deux des recommandations issues de l'évaluation sont de nature stratégique. Elles montrent comment le PAM peut apporter des contributions efficaces au Timor-Leste par l'intermédiaire de son petit bureau de pays, grâce à un financement suffisant et prévisible et à un travail volontariste en partenariat avec le Gouvernement et – au moyen du plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable – les autres organismes des Nations Unies. Deux recommandations opérationnelles visent à concentrer les contributions du PAM sur les domaines où il peut exploiter ses atouts thématiques avérés et à consolider l'approche et les méthodes qu'il utilise pour renforcer les capacités de ses partenaires nationaux. La promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes est prise en compte systématiquement dans les stratégies de partenariat et les approches thématiques recommandées. Avec ses quatre recommandations, l'équipe d'évaluation envisage une contribution du PAM au Timor-Leste clairement ciblée, stable, synergique et efficace tout au long du prochain cycle de PSP.

Recommandations

	Recommandation	Type	Organe responsable	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
1.	Pour que l'action du PAM au Timor-Leste reste pertinente et efficace, le Siège devrait assurer un financement durable et prévisible minimum qui garantisse l'existence d'une équipe de base minimale stable dans le bureau de pays. Cette équipe devrait être composée de façon à pouvoir mener un dialogue stratégique de haut niveau et des activités de sensibilisation auprès du Gouvernement et des autres partenaires, et à se concentrer sur l'exploitation des ressources nationales et internationales. Il faudrait mobiliser des compétences techniques et des services d'appui supplémentaires pour certaines initiatives dès que des fonds autres que ceux destinés aux activités de base sont obtenus.	Stratégique	Siège – Sous-Directeur exécutif et Directeur financier, Département de la gestion des ressources; Division des finances	Élevée	Décembre 2021
2.	Le bureau de pays devrait chercher à renforcer la mise en œuvre du PSP au moyen de partenariats, en se concentrant sur les points suivants: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Le PAM devrait nouer avec le Gouvernement une relation plus étroite et plus ciblée qui tire profit d'échanges stratégiques plus nombreux et d'une nouvelle conception des possibilités de renforcement des capacités et de transfert des responsabilités. Ses principaux partenaires devraient être le Ministère de la santé, le Service autonome des médicaments et des équipements médicaux, le Ministère de l'agriculture et de la pêche et le Ministère de l'éducation, de la jeunesse et des sports. ➤ Le PAM devrait travailler à une meilleure intégration de ses programmes et de ceux des autres organismes des Nations Unies sous l'égide du plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, notamment: avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance en ce qui concerne la collaboration avec le Gouvernement en vue de la définition et de la mise en œuvre d'une stratégie multisectorielle en matière de nutrition, et la poursuite des activités sur la malnutrition aiguë modérée tenant compte de la problématique hommes-femmes et des activités connexes de communication visant à faire évoluer la société et les comportements; avec l'Organisation mondiale de la Santé et le Fonds des Nations Unies pour la population aux fins de l'appui aux activités d'alimentation scolaire tenant compte de la problématique hommes-femmes (y compris la santé des adolescents), à la nutrition et à la sécurité sanitaire des aliments; et avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture pour la coordination permanente du secteur de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans l'ensemble des pouvoirs publics. 	Stratégique	Bureau de pays, avec l'appui du bureau régional et du Siège – Département des partenariats et de l'action de sensibilisation; Division des programmes – action humanitaire et développement, selon l'accord conclu sur la coordination entre les organismes des Nations Unies	Élevée	Mi-2021

	Recommandation	Type	Organe responsable	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
3.	<p>Le bureau de pays devrait apporter au Timor-Leste des contributions ciblées en matière de conseil technique et de renforcement des capacités, qui s'appuient sur les atouts confirmés du PAM et aient une réelle utilité dans le contexte de cadres sectoriels et de partenariats plus larges dans les domaines suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ certains éléments ciblés d'une stratégie nutritionnelle multisectorielle tenant compte de la problématique hommes-femmes: <ul style="list-style-type: none"> – le renforcement des activités de communication visant à faire évoluer la société et les comportements et des autres services nutritionnels sur le terrain (y compris dans le cadre du système intégré des services de santé communautaires), un soutien étant apporté au renforcement des capacités et des liens établis avec la sensibilisation des communautés dans d'autres secteurs tels que l'agriculture et la protection sociale; – la chaîne d'approvisionnement et la logistique y afférente pour la distribution des produits de supplémentation alimentaire; – le traitement de la malnutrition aiguë modérée, éventuellement au moyen d'un nouveau protocole intégré pour la malnutrition aiguë modérée et la malnutrition aiguë sévère, en commençant par une collaboration avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance sur l'étude opérationnelle proposée; ➤ analyse et cartographie de la vulnérabilité: en s'appuyant sur des initiatives récentes, mettre en place des services complets d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité et les services de renforcement des capacités y afférents pour le Timor-Leste, au moyen d'une petite unité spécialisée au sein du bureau de pays, bénéficiant de l'appui des autres capacités en la matière dont dispose le PAM dans la région et susceptible d'apporter des contributions techniques appropriées aux systèmes nationaux de suivi de la sécurité alimentaire et de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise; 	Opérationnelle	Bureau de pays, avec l'appui du bureau régional	Moyenne	Mi-2021

	Recommandation	Type	Organe responsable	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ alimentation scolaire: jouer un rôle de soutien consultatif fort et assurer les services de renforcement des capacités y afférents avec le Ministère de l'éducation, de la jeunesse et des sports, en mettant particulièrement l'accent (afin de maximiser les retombées sur le plan de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes) sur les normes alimentaires et nutritionnelles; l'alimentation scolaire utilisant la production locale et ses liens avec le développement des systèmes alimentaires; la chaîne d'approvisionnement et les questions logistiques connexes; l'utilisation correcte des denrées enrichies produites au Timor-Leste; la santé à l'école, y compris pour les adolescents, en accordant une attention particulière à la problématique hommes-femmes; le soutien au suivi et à la gestion des données; et la priorité à donner à l'alimentation scolaire dans les budgets nationaux; et ➤ certains éléments ciblés du développement des systèmes alimentaires: l'enrichissement des aliments, les normes et réglementations relatives à la sécurité sanitaire des aliments (en collaboration avec l'Organisation mondiale de la Santé) et les liens entre les exploitations agricoles et le marché pour la supplémentation alimentaire et l'alimentation scolaire, en favorisant les possibilités et les avantages s'offrant aux femmes dans le cadre des systèmes alimentaires. 				
4.	<p>Le bureau de pays devrait réévaluer et renforcer l'approche et les méthodes du PAM en ce qui concerne le renforcement des capacités des organismes des pouvoirs publics et de la société civile qui contribuent à la réalisation de l'objectif de développement durable 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ le bureau de pays devrait entreprendre des évaluations complètes des capacités lors de la conception du nouveau plan stratégique de pays; ➤ pour assurer la gestion stratégique des activités de renforcement des capacités et la pérennité des effets directs, le PAM devrait définir un cadre de suivi approprié en consultation avec le Gouvernement et les organisations de la société civile. Pour ce faire, le bureau de pays devrait utiliser les indicateurs pertinents du Cadre de résultats institutionnels et d'autres indicateurs (y compris ceux liés à la problématique hommes-femmes) dont il conviendra avec les organismes de contrepartie. En consultation avec les organisations bénéficiaires, le bureau de pays devrait veiller au suivi strict des activités de renforcement des capacités et à leur mise en œuvre complète aux niveaux local et national. 	Opérationnelle	Bureau de pays, avec l'appui du bureau régional et du Siège: Service chargé de l'assistance technique et du renforcement des capacités des pays	Élevée	Mi-2021

Liste des sigles utilisés dans le présent document

PIB	produit intérieur brut
PSP	plan stratégique de pays
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance