



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

Conseil d'administration
Deuxième session ordinaire
Rome, 15-18 novembre 2021

Distribution: générale

Point 6 de l'ordre du jour

Date: 21 octobre 2021

WFP/EB.2/2021/6-E/Rev.1

Original: anglais

Rapports d'évaluation

Pour examen

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

Rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour la République démocratique populaire lao (2017-2021)

Résumé

Une évaluation du plan stratégique de pays établi pour la République démocratique populaire lao (2017-2021) a été menée pendant la période allant de juillet 2020 à avril 2021. Celle-ci a porté sur la stratégie, les interventions et les systèmes mis en place par le PAM dans le cadre du plan. Fondée sur une approche consultative axée sur l'utilisation, l'évaluation a permis de répondre au double objectif consistant à rendre compte de l'action menée et à favoriser l'apprentissage et, ainsi, d'appuyer l'établissement d'un nouveau plan stratégique de pays pour la République démocratique populaire lao. Il s'agissait d'évaluer le positionnement stratégique du PAM et la contribution apportée à la réalisation des effets directs, de mesurer l'efficacité de la mise en œuvre du plan et de déterminer les facteurs expliquant les résultats obtenus par le PAM.

La République démocratique populaire lao est un pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, caractérisé par des disparités d'ordre économique entre les régions, les groupes ethniques et les différents niveaux d'instruction. L'insécurité alimentaire et la dénutrition sont une source de préoccupation. Le Gouvernement a adapté les objectifs de développement durable à la situation locale et les a inscrits dans son cadre de planification nationale.

Le plan stratégique de pays marque le passage d'une assistance alimentaire à une participation à l'élaboration de politiques et à une intensification des activités de renforcement des capacités du pays, les quatre effets directs stratégiques du plan étant axés sur les écoliers vivant dans les zones rurales reculées, les taux de retard de croissance, la résilience face aux chocs climatiques et le renforcement des institutions nationales et locales.

Conformément aux dispositions de la politique en matière d'évaluation (2016-2021) (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1) 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.

Coordonnatrices responsables:

Mme A.-C. Luzot
Directrice adjointe de l'évaluation
tél.: 066513-2509

Mme M. Honjo
Chargée de l'évaluation
tél.: 066513-2234

Dans l'ensemble, le plan stratégique de pays est pertinent au regard des priorités nationales et des engagements pris par le Gouvernement au titre de l'objectif de développement durable 2 et il a pu être adapté pour faire face à des situations d'urgence, telles que la pandémie de maladie à coronavirus 2019. Le PAM opère dans une vaste zone géographique, et cela en dépit des difficultés rencontrées pour parvenir jusqu'à certaines des communautés les plus isolées et concilier la nécessité d'accéder aux zones reculées et celle de venir en aide au plus grand nombre possible de bénéficiaires en ciblant ceux qui étaient relativement accessibles.

Le PAM a apporté une importante contribution à la mise en place d'un programme national de repas scolaires en améliorant le cadre politique et budgétaire, mais pour que la stratégie de transfert des responsabilités soit menée à bien, le processus de renforcement des capacités des communautés visées et de prise en main du programme par celles-ci doit faire l'objet d'un suivi constant.

Les différentes activités menées dans les domaines de la nutrition, de la production agricole et de la résilience ont donné de bons résultats. Néanmoins, une approche globale de l'amélioration de la résilience et une stratégie générale et cohérente de renforcement des capacités institutionnelles, s'appliquant à tous les effets directs stratégiques, auraient permis d'accomplir des progrès plus importants.

Le PAM a pu mobiliser une grande partie des fonds requis pour l'exécution du plan fondé sur les besoins, mais la réception tardive des contributions ainsi que l'affectation de certaines à des fins particulières en ont limité l'utilisation. Le plan stratégique de pays a permis de renforcer les partenariats avec le Gouvernement lao à tous les niveaux.

L'évaluation a permis de constater que le PAM était apprécié des partenaires de développement opérant dans le pays pour ses atouts traditionnels et son vaste champ d'action. Il est néanmoins encouragé à faire valoir davantage sa capacité de collaboration avec des partenaires aux fins d'une action concrète en matière de développement. La mise en œuvre du plan en tant que stratégie aurait gagné à être éclairée par une analyse plus approfondie des capacités d'exécution, internes et externes, et à être orientée vers une participation plus stratégique dans le pays.

L'évaluation a permis de formuler cinq recommandations à l'intention du bureau de pays du PAM, à savoir: renforcer l'utilisation de données factuelles afin que le cadre et les priorités du prochain plan stratégique de pays à définir et mettre en œuvre soient plus réalistes; collaborer de manière stratégique avec les partenaires pour assurer une meilleure prise en compte des partenariats au stade de la programmation; définir une approche au niveau du bureau de pays aux fins du renforcement de la résilience et des capacités de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise; accroître l'aptitude du personnel du PAM à œuvrer au renforcement des capacités du pays; et renforcer la stratégie du PAM concernant le transfert de la responsabilité du programme de repas scolaires.

Projet de décision*

* Conformément à ce qui a été présenté au Bureau et validé par lui à sa réunion du 19 juillet 2021, lorsque l'évaluation d'un plan stratégique de pays et le nouveau plan stratégique établi pour le pays en question sont soumis au Conseil lors d'une même session, le Conseil approuvera une seule décision portant sur les deux documents. Pour la présente évaluation, veuillez vous référer à la décision figurant dans le plan stratégique établi pour la République démocratique populaire lao (2022-2026), publié sous la cote WFP/EB.2/2021/7-A/2/Rev.1.

Introduction

Caractéristiques de l'évaluation

1. Une évaluation du plan stratégique de pays (PSP) établi pour la République démocratique populaire lao (2017-2021) a été menée à bien pendant la période allant de juillet 2020 à avril 2021. L'évaluation, qui avait pour objectifs de rendre compte de l'action menée et de favoriser l'apprentissage et dont la phase de réalisation sur le terrain s'est déroulée en octobre 2020, a été programmée de façon à pouvoir contribuer à l'élaboration du PSP suivant. Les principaux destinataires sont le bureau de pays du PAM, le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique, les unités techniques du Siège et d'autres parties prenantes du PAM.
2. L'évaluation, qui porte sur les activités menées par le PAM au titre du PSP pour 2017-2021, a permis: d'évaluer le positionnement stratégique du PAM et la mesure dans laquelle le changement d'orientation attendu dans le cadre du plan avait été concrétisé; d'établir l'efficacité de la contribution du PAM à la réalisation des effets directs stratégiques; de mesurer l'efficacité de la mise en œuvre du PSP; et de déterminer les facteurs expliquant les résultats obtenus par le PAM.
3. L'évaluation a été conduite par une équipe externe indépendante qui a eu recours à des méthodes diverses, s'appuyant sur des données de suivi, sur l'examen des documents disponibles et sur des entretiens semi-structurés menés avec plus de 200 parties prenantes, aux niveaux national et local. La collecte des données s'est achevée le 30 octobre 2020. Une attention particulière a été accordée à la responsabilité à l'égard des populations touchées, aux considérations d'ordre éthique, à l'égalité femmes-hommes et à l'avancement des femmes. Les éléments recueillis ont été recoupés avec d'autres sources d'information afin de garantir la validité des constatations.
4. Les restrictions de déplacement liées à la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) ont été partiellement surmontées grâce à une approche hybride de la collecte de données: une partie de l'équipe a recueilli les données en personne, notamment sur le terrain, tandis que d'autres évaluateurs ont travaillé à distance. En raison de la faible disponibilité de données de suivi, l'évaluation des effets directs stratégiques et l'analyse coût-efficacité sont restées partielles.
5. L'évaluation était menée en coordination avec trois autres évaluations conduites simultanément pour le Plan-cadre de partenariat des Nations Unies, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP).

Contexte

6. La République démocratique populaire lao est un pays enclavé où 67,1 pour cent de la population vit en milieu rural. Il s'agit d'un pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, dont l'économie est en essor mais où s'accroissent les disparités d'ordre socioéconomique entre les régions, les groupes ethniques et les différents niveaux d'instruction. La pandémie de COVID-19 a des répercussions sur les secteurs de l'économie à forte intensité de main-d'œuvre.

TABLEAU 1: RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE POPULAIRE LAO – INDICATEURS SOCIOÉCONOMIQUES		
Année	Indicateur	Valeur
2020	Population totale ^a	7,2 millions
2018	Espérance de vie ^b	68 ans
2018	Produit intérieur brut par habitant ^b	2 460 dollars É.-U.
2018/19	Indice de la pauvreté au niveau national ^c	18,3 pour cent
2012	Coefficient de Gini ^b	36,4
2018	Indice d'inégalité de genre ^d	0,604
2017	Prévalence du retard de croissance chez les enfants de moins de 5 ans ^e	33 pour cent
2017	Prévalence de l'émaciation chez les enfants de moins de 5 ans ^e	9 pour cent
2015	Taux d'alphabétisation parmi la population âgée de plus de 15 ans ^b	85 pour cent

Source:

^a Élaboration par Worldmeter des données les plus récentes issues du système des Nations Unies. Disponible à l'adresse suivante: <https://www.worldometers.info/world-population/>.

^b Banque mondiale. Indicateurs du développement dans le monde.

^c Bureau lao de la statistique et Banque mondiale. 2020. *Poverty Profile in Lao PDR: Poverty Report for the Lao Expenditure and Consumption Survey 2018-2019*.

^d PNUD. 2019. *Rapport sur le développement humain 2019*.

^e Bureau lao de la statistique. 2018. *Lao Social Indicator Survey II 2017, Survey Findings Report*.

7. Les personnes vivant dans les régions reculées sont plus exposées à l'insécurité alimentaire, 11 pour cent des ménages ruraux étant classés comme étant en situation d'insécurité alimentaire "grave" contre 6 pour cent des ménages urbains¹. La prévalence de la dénutrition demeure élevée dans l'ensemble (voir tableau 1) et varie selon les zones géographiques et les groupes ethniques². Les personnes qui tirent leurs moyens d'existence de l'agriculture ou des ressources naturelles sont particulièrement exposées aux risques naturels liés au changement climatique.
8. Dans l'enseignement primaire, le taux net de scolarisation atteignait 98,8 pour cent en 2016, mais le taux de poursuite des études jusqu'en dernière année du primaire était inférieur, s'établissant à 81,1 pour cent en 2017³. Les schémas de l'inégalité entre les sexes diffèrent considérablement selon les 49 groupes ethniques et le pays se situe systématiquement au bas de l'échelle en termes d'égalité femmes-hommes.
9. Le huitième Plan quinquennal national de développement socioéconomique (2016-2020)⁴ a été lancé par le Gouvernement pour atteindre des objectifs de développement socioéconomique, d'industrialisation et de modernisation du pays et faire en sorte que celui-ci puisse sortir de la catégorie des pays les moins avancés d'ici à 2026.

¹ Bureau lao de la statistique et Banque mondiale. 2020. *Poverty Profile in Lao PDR: Poverty Report for the Lao Expenditure and Consumption Survey 2018-2019*.

² Bureau lao de la statistique. 2018. *Lao Social Indicator Survey II 2017, Survey Findings Report*.

³ Programme des Nations Unies pour le développement. *Sustainable Development Goals. Lao PDR. Goal 4: Quality education*.

⁴ Disponible à l'adresse suivante: https://laopdr.un.org/sites/default/files/2019-08/2016_8th%20NSEDP_2016-2020_English.pdf.

Le Gouvernement a adapté les objectifs de développement durable (ODD) à la situation locale et les a inscrits dans son cadre de planification nationale.

10. Le Plan-cadre de partenariat des Nations Unies (2017-2021) pour le pays vise à aider le Gouvernement par des mesures s'articulant autour de trois piliers thématiques: croissance inclusive, moyens d'existence et résilience, et développement humain et gouvernance.

Plan stratégique de pays

11. Le PSP marque le passage d'une assistance alimentaire à une participation à l'élaboration de politiques et à une intensification des activités de renforcement des capacités du pays, et cela dans le cadre de dix activités à mener au titre de quatre effets directs stratégiques (voir figure 1).

Figure 1: "Ligne de visée" du PSP pour la République démocratique populaire lao (2017-2021)

Objectif stratégique 1 du PAM (ODD 2)			Objectif stratégique 2 du PAM (ODD 17)	
Résultats stratégiques du PAM				
1: Chacun a accès à la nourriture (cible 1 de l'ODD 2)	2: Personne ne souffre de malnutrition (cible 2 de l'ODD 2)		4: Les systèmes alimentaires sont durables (cible 4 de l'ODD 2)	5: Les pays en développement ont des capacités renforcées pour mettre en œuvre les ODD (cible 9 de l'ODD 17)
Effets directs stratégiques				
1: Les écoliers vivant dans les zones rurales reculées ont durablement accès à la nourriture d'ici à 2021	2: Les taux de retard de croissance chez les enfants âgés de moins de 2 ans, dans les provinces où le niveau de malnutrition est élevé, sont conformes aux objectifs nationaux d'ici à 2025		3: Les ménages vulnérables vivant dans les districts exposés aux aléas climatiques sont plus résilients face aux contraintes et aux chocs saisonniers et à long terme	4: Les institutions de gouvernance, nationales et locales, sont renforcées afin d'améliorer la prestation de services, en particulier dans les zones difficiles d'accès, d'ici à 2025
Activité 1: Apporter un soutien aux politiques, fournir une assistance technique et assurer le transfert de capacités	Activité 4: Fournir une assistance technique pour un dialogue sur les politiques fondé sur des éléments factuels	Activité 5: Encourager l'accès à des aliments nutritifs spécialisés de provenance locale destinés aux enfants âgés de 6 à 23 mois	Activité 7: Améliorer la résilience des communautés grâce à la création d'actifs productifs et à l'accès à des moyens d'existence durables	Activité 8: Investir dans les capacités nationales de gouvernance pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle
Activité 2: Accélérer la mise en œuvre du plan d'action du Gouvernement pour le programme de repas scolaires	Activité 6: Élaborer une stratégie de communication visant à faire évoluer les comportements sociaux et mettre en place des écoles de la nutrition destinées aux agriculteurs			Activité 9: Donner aux communautés les moyens de prendre l'initiative de la recherche de solutions à leurs problèmes de sécurité alimentaire et nutritionnelle et de se les approprier
Activité 3: Favoriser un processus national pour le transfert de la responsabilité du programme de repas scolaires aux communautés et aux pouvoirs publics				Activité 10: Renforcer les capacités de préparation et d'intervention des pouvoirs publics, à tous les niveaux, face aux catastrophes naturelles

12. En septembre 2020, le PAM avait été en mesure de mobiliser 90 pour cent des fonds nécessaires à la mise en œuvre du PSP 88 millions de dollars suite à une quatrième révision du budget –, 56 pour cent des ressources totales provenant du programme international McGovern-Dole pour l'alimentation, l'éducation et la nutrition des enfants dans le monde (États-Unis d'Amérique).

Constatations issues de l'évaluation

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

Pertinence au regard des politiques, stratégies et plans nationaux

13. Le PSP, qui a été élaboré en consultation avec le Gouvernement, est pertinent dans l'ensemble au regard des priorités nationales de la République démocratique populaire lao, s'inscrivant dans le sens des principales politiques et stratégies nationales, notamment le huitième Plan quinquennal national de développement socioéconomique (2016-2020), la politique nationale de promotion des déjeuners en milieu scolaire, la stratégie nationale pour la nutrition et la stratégie nationale de promotion de l'égalité femmes-hommes. Le PSP est également en phase avec les engagements pris par le Gouvernement en vue de la concrétisation de l'ODD 2.

Réponse aux besoins des personnes et communautés les plus vulnérables

14. S'agissant de recenser les groupes les plus vulnérables à cibler au titre de chaque objectif stratégique, le PSP prévoyait des indicateurs de vulnérabilité adaptés. Le PAM a fait preuve d'une formidable capacité d'intervention en couvrant 22 pour cent des villages du pays, dans 17 des 23 districts pauvres prioritaires indiqués par le Gouvernement. Néanmoins, l'absence d'une stratégie permettant d'établir clairement les priorités ainsi que la disponibilité limitée de données actualisées au moment de l'élaboration du PSP pourraient avoir nui à la capacité du PAM à toujours venir en aide aux personnes les plus vulnérables. Le PAM a aussi eu du mal à parvenir jusqu'à certaines des communautés les plus isolées et à concilier la nécessité d'accéder aux zones reculées et celle de venir en aide au plus grand nombre possible de bénéficiaires en ciblant ceux qui étaient relativement accessibles.

Adaptation

15. Le PAM a su adapter son positionnement stratégique afin de faire face à des situations d'urgence, en particulier aux inondations survenues en 2018 et en 2019, même si les interventions d'urgence n'étaient pas prévues dans la version initiale du PSP. Divers interlocuteurs nationaux ont livré des retours positifs concernant les interventions d'urgence du PAM, domaine dans lequel celui-ci jouissait d'un avantage comparatif dans le pays, tout comme pour l'appui à la préparation aux situations d'urgence et la distribution de vivres. Le PSP a également permis au PAM d'intervenir de façon adéquate face à l'évolution des besoins, notamment à la pression accrue que la COVID-19 faisait peser sur les ménages vulnérables. Le PAM est intervenu en adaptant les activités d'alimentation scolaire menées dans le cadre de l'activité 2 ainsi que son soutien à l'agriculture au service de la nutrition dans le cadre de l'activité 6, et en augmentant le nombre des bénéficiaires de transferts de type monétaire dans le cadre de l'activité 7.

Partenariats

16. Le PSP offre une approche cohérente sur le plan conceptuel pour ce qui est de la réalisation de l'objectif Faim zéro, de par le soutien apporté aux partenariats des Nations Unies. La forte convergence du PSP avec les objectifs généraux du Plan-cadre de partenariat des Nations Unies pour le pays a facilité les relations de travail avec les autres organismes ayant leur siège à Rome et avec le FNUAP, et a permis au PAM de mener ses activités en

complémentarité avec celles du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) dans certaines provinces. Pour renforcer encore la cohérence, le PAM s'est également joint à plusieurs groupes de travail multipartenaires ou a contribué à leur création.

Quelles sont la portée et la qualité de la contribution spécifique du PAM à l'obtention des effets directs stratégiques définis dans le PSP?

Contribution à l'obtention des produits et des effets directs

17. L'évaluation globale des résultats obtenus (voir tableau 2) révèle que le PAM a enregistré des avancées et des succès dans l'exécution de son programme, mais les bons résultats obtenus au niveau des produits n'ont pas toujours contribué à la concrétisation des effets directs attendus.

Effet direct stratégique	Progrès accomplis dans l'obtention des produits escomptés (2017-2019)^b	Progrès accomplis dans l'obtention de l'effet direct stratégique attendu (à la fin de 2019)^c	Probabilité d'obtenir l'effet direct stratégique attendu à l'échéance du PSP (2021)^d
1 Les écoliers vivant dans les zones rurales reculées ont durablement accès à la nourriture d'ici à 2021	Progrès importants	Progrès importants ^e	Le résultat final sera légèrement en deçà de l'objectif
2 Les taux de retard de croissance chez les enfants âgés de moins de 2 ans, dans les provinces où le niveau de malnutrition est élevé, sont conformes aux objectifs nationaux d'ici à 2025	Progrès importants	Progrès limités	Le résultat final sera légèrement en deçà de l'objectif
3 Les ménages vulnérables vivant dans les districts exposés aux aléas climatiques sont plus résilients face aux contraintes et aux chocs saisonniers et à long terme	Progrès importants	Progrès limités	Le résultat final sera légèrement en deçà de l'objectif
4 Les institutions de gouvernance, nationales et locales, sont renforcées afin d'améliorer la prestation de services, en particulier dans les zones difficiles d'accès, d'ici à 2025	Progrès très limités	Progrès très limités	Le résultat final sera nettement en deçà de l'objectif, au vu de la nature de la mission et des progrès accomplis à ce jour ^f

^a Les indicateurs de produit sont définis dans l'outil des bureaux de pays pour une gestion efficace (COMET) du PAM et peuvent être téléchargés à partir de celui-ci dans les rapports de référence et les rapports de suivi, qui sont publiés sous la cote CM-R008. Les produits mentionnés au tableau 2 ne tiennent pas compte des bénéficiaires ayant reçu une aide ni des transferts de type monétaire ou des vivres distribués, qui font l'objet de rapports de distribution annuels distincts (PSP) publiés sous la cote CM-R007.

^b L'analyse des indicateurs de produit porte sur les différentes activités menées et non pas sur les activités planifiées. La mesure des progrès accomplis est établie sur la base des résultats obtenus au regard des objectifs de fin d'année du PSP: "légèrement en deçà de l'objectif" indique une différence de moins de 30 pour cent entre l'objectif et le résultat effectif, alors que "nettement en deçà de l'objectif" signifie un écart d'au moins 30 pour cent.

^c Les données relatives aux résultats obtenus au regard des effets directs attendus sont issues des données de suivi des bureaux de pays figurant dans les rapports sur les indicateurs d'effet direct de l'outil COMET (CM-R010b) pour les années 2017, 2018 et 2019.

^d Sur la base des indicateurs de progrès que l'équipe d'évaluation s'attendait à trouver, plutôt que sur les indicateurs de changement au niveau des effets directs qui sont utilisés dans le cadre de suivi du bureau de pays.

^e Sur la base des indicateurs relatifs aux effets directs dans le secteur de l'éducation ayant fait l'objet d'un suivi pendant les années 2017 à 2019.

^f Cette constatation ne tient pas compte des progrès accomplis dans le cadre des activités de renforcement des capacités menées au titre d'autres effets directs stratégiques.

18. S'agissant de l'effet direct stratégique 1, le PAM a obtenu une grande partie des résultats annuels attendus. Des éléments concrets attestent l'incidence positive de l'alimentation scolaire sur le taux de fréquentation scolaire des enfants et, dans certains cas, sur leur aptitude à étudier. Entre 2017 et 2019, le taux d'abandon des écolières a diminué plus lentement que celui des garçons et, en 2019, les objectifs dans ce domaine n'avaient pas été atteints. Les observations sur le terrain ont permis de constater que certaines écoles étaient bien en mesure d'assurer la fourniture de cinq repas par semaine, mais que ce résultat positif n'était pas généralisé comme il l'aurait fallu.
19. Le PAM a apporté une importante contribution à la mise en place d'un programme national de repas scolaires en améliorant le cadre politique et budgétaire, en écho à l'engagement du Gouvernement en faveur de l'alimentation scolaire. Il a travaillé en étroite collaboration avec les pouvoirs publics afin de renforcer le cadre institutionnel et les capacités en vue d'un transfert progressif de la responsabilité du programme de repas scolaires, tout en menant des activités de renforcement des capacités et de coordination à l'intention des autorités, des mécanismes de coordination et des comités aux niveaux des villages, des districts et des provinces.
20. Au début de la mise en œuvre du PSP, le PAM a procédé à une évaluation des capacités des communautés afin de mesurer l'aptitude de chaque communauté scolaire à contribuer à la gestion et à la pérennité du programme de repas scolaires, et de pouvoir ainsi déterminer la meilleure façon d'adapter l'appui à fournir. Des activités de formation visaient à renforcer les capacités des autorités, des mécanismes de coordination et des comités, aux niveaux des communautés et des villages, à l'appui du programme de repas scolaires, mais celles-ci n'ont pas toujours permis de mettre en place des capacités durables.
21. Le modèle de transfert des responsabilités est fondé sur une solide prise en main du programme de repas scolaires au niveau communautaire. Cependant, les efforts visant à renforcer la prise en main du programme par les communautés ont donné des résultats mitigés. Dans un certain nombre de communautés, il est apparu clairement que ce modèle fonctionnait, tandis qu'ailleurs le taux de roulement élevé des interlocuteurs et du personnel local, un financement public restreint et le manque de mesures propres à encourager les autorités villageoises se sont fait sentir. Ces divers facteurs ont pesé sur les efforts de renforcement des capacités, de même que sur la gestion et le suivi des activités postérieures au transfert. L'aptitude des communautés à prendre en main le programme était mal connue dans la mesure où leurs capacités n'avaient pas fait l'objet d'une réévaluation peu avant le transfert des responsabilités. Les difficultés inhérentes au processus de transfert pouvaient compromettre l'accès durable des enfants à la nourriture dans les zones reculées.
22. Au titre de l'effet direct stratégique 2, le PAM a travaillé en collaboration avec des acteurs gouvernementaux de différents niveaux dans le cadre d'activités de lutte contre le retard de croissance dans les provinces où le niveau de malnutrition était élevé, ainsi que pour des activités ponctuelles qui ont permis d'obtenir des résultats positifs. Un réseau d'entreprises a été mis en place avec succès dès le démarrage du PSP, au titre du mouvement Renforcer la nutrition, mais les activités qui ont été menées par la suite sont restées limitées. Le projet d'agriculture au service de la nutrition mis en œuvre en collaboration avec le Fonds international de développement agricole (FIDA) a donné de bons résultats au niveau communautaire et semble apporter une contribution utile à la lutte contre la malnutrition et l'insécurité alimentaire.

23. Le PAM a mis en place avec succès un certain nombre d'écoles de la nutrition destinées aux agriculteurs, où la participation des femmes est élevée. Il est venu en aide aux communautés vivant dans les zones reculées où des campagnes de sensibilisation à l'importance de la nutrition ont été menées, et a assuré la fourniture d'aliments nutritifs spécialisés aux filles et aux femmes enceintes ou allaitantes, et aux enfants âgés de moins de 2 ans. Le PAM contribue également à l'élaboration de normes relatives à l'enrichissement du riz.
24. Ces activités ont contribué à jeter les bases des travaux futurs, mais les résultats obtenus jusqu'à présent ne permettent pas d'avoir une vue d'ensemble cohérente de la contribution du PAM aux efforts de lutte contre la malnutrition que déploient les pouvoirs publics.
25. Au titre de l'effet direct stratégique 3, les activités visant à améliorer la résilience des ménages vulnérables face aux contraintes et aux chocs saisonniers et à long terme, dans les districts exposés aux aléas climatiques, ont été moins nombreuses que prévu. Le PAM a dû utiliser une partie des ressources destinées à l'effet direct stratégique 3 pour fournir une assistance d'urgence suite à des inondations, et il a également mené avec succès un certain nombre d'activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs, notamment pour la création de banques de riz, qui offrent de bonnes possibilités d'amélioration de la résilience des communautés.
26. En partenariat avec le Gouvernement et avec l'appui du module mondial de la logistique, le PAM a commencé à mettre en œuvre un projet de préparation en matière de logistique visant à soutenir les opérations nationales de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise.
27. L'effet direct stratégique 4 défini dans le PSP est ambitieux et axé sur le renforcement des capacités. Le PAM a tiré parti avec succès des possibilités de renforcement des capacités, en particulier dans le domaine de la préparation aux situations d'urgence, mais les activités n'ont pas toujours été programmées de façon à guider et accélérer le renforcement des capacités au titre des autres effets directs stratégiques. Une approche globale du renforcement des capacités institutionnelles a fait défaut, ce qui a pesé sur la réalisation des objectifs et des effets directs stratégiques du PSP.

Problématique femmes-hommes et objectifs transversaux

28. Le ciblage des bénéficiaires était généralement fondé sur les besoins et tenait compte de l'équilibre femmes-hommes (voir tableau 3). Des efforts ont été déployés afin de venir en aide aux différents groupes d'âge et aux communautés caractérisées par une grande diversité ethnique, d'assurer l'inclusion des personnes handicapées et d'adapter les livraisons afin d'atteindre les bénéficiaires en toute sécurité. Le PAM a mis en place un mécanisme permettant de recueillir les observations des bénéficiaires dans chacun des villages concernés, mais le recours à ces dispositifs a considérablement diminué au fil du temps.

TABLEAU 3: TOTAL DES BÉNÉFICIAIRES DU PSP, PAR SEXE (2017-2019)						
Année	2017		2018		2019	
	Nombre prévu	Nombre effectif	Nombre prévu	Nombre effectif	Nombre prévu	Nombre effectif
Femmes et filles	102 771	287 414	120 788	330 472	114 895	118 925
Hommes et garçons	96 229	223 998	120 838	339 857	115 630	118 841
Total	199 000	511 412	241 626	670 329	230 525	237 766
Femmes et filles en pourcentage du total	52	56	50	49	50	50

Source: PAM, Rapports annuels par pays relatifs au PSP pour 2017, 2018 et 2019.

29. L'exécution du plan d'action qui a été élaboré pour guider la mise en œuvre du PSP au regard de la problématique femmes-hommes, a été ralentie pendant un certain temps, mais dans l'ensemble les considérations correspondantes étaient prises en compte dans la mise en œuvre du PSP et le PAM avait pris des mesures concrètes pour faire avancer progressivement la parité femmes-hommes au sein du personnel.
30. Le PAM a également pris plusieurs mesures propres à assurer la prise en compte des préoccupations d'ordre environnemental, notamment l'analyse des risques environnementaux liés à la création d'actifs et aux plans de développement villageois et des activités de formation sur les mesures de protection environnementale et sociale à l'intention du personnel.

Durabilité

31. Le PAM a apporté son appui à l'élaboration de sept textes législatifs qui contribueront à assurer la pérennité du programme de repas scolaires, et le transfert de la responsabilité du programme a bien progressé. En 2019 et 2020, la prise en charge de 515 écoles a été transférée aux pouvoirs publics et celle de 924 autres était prévue pour juin 2021⁵.
32. La prise en main par les communautés est essentielle pour un transfert de responsabilité durable. Conscient des difficultés inhérentes à la procédure de transfert – en particulier, un manque de clarté dans le processus, un financement public restreint et des capacités insuffisantes au niveau local –, le PAM fournit désormais un appui technique à l'issue du transfert et assure un suivi en continu en vue de renforcer la prise en main des programmes d'alimentation scolaire par les communautés le cas échéant.

Liens entre action humanitaire et activités de développement

33. Le PSP établit clairement un lien entre l'action humanitaire et les activités de développement au titre de l'effet direct stratégique 3, mais un financement insuffisant et la réception tardive des fonds ont pesé sur la mise en œuvre d'activités associant ces deux éléments. En raison de l'absence dans le PSP d'un effet direct et d'un domaine d'action privilégié en lien avec les situations d'urgence, la capacité du PAM à créer des liens stratégiques entre les interventions d'urgence et les activités de développement est restée limitée, mais des liens innovants ont néanmoins pu être établis, en particulier une campagne visant à promouvoir l'utilisation des transferts de type monétaire pour diversifier les apports alimentaires et améliorer la nutrition.

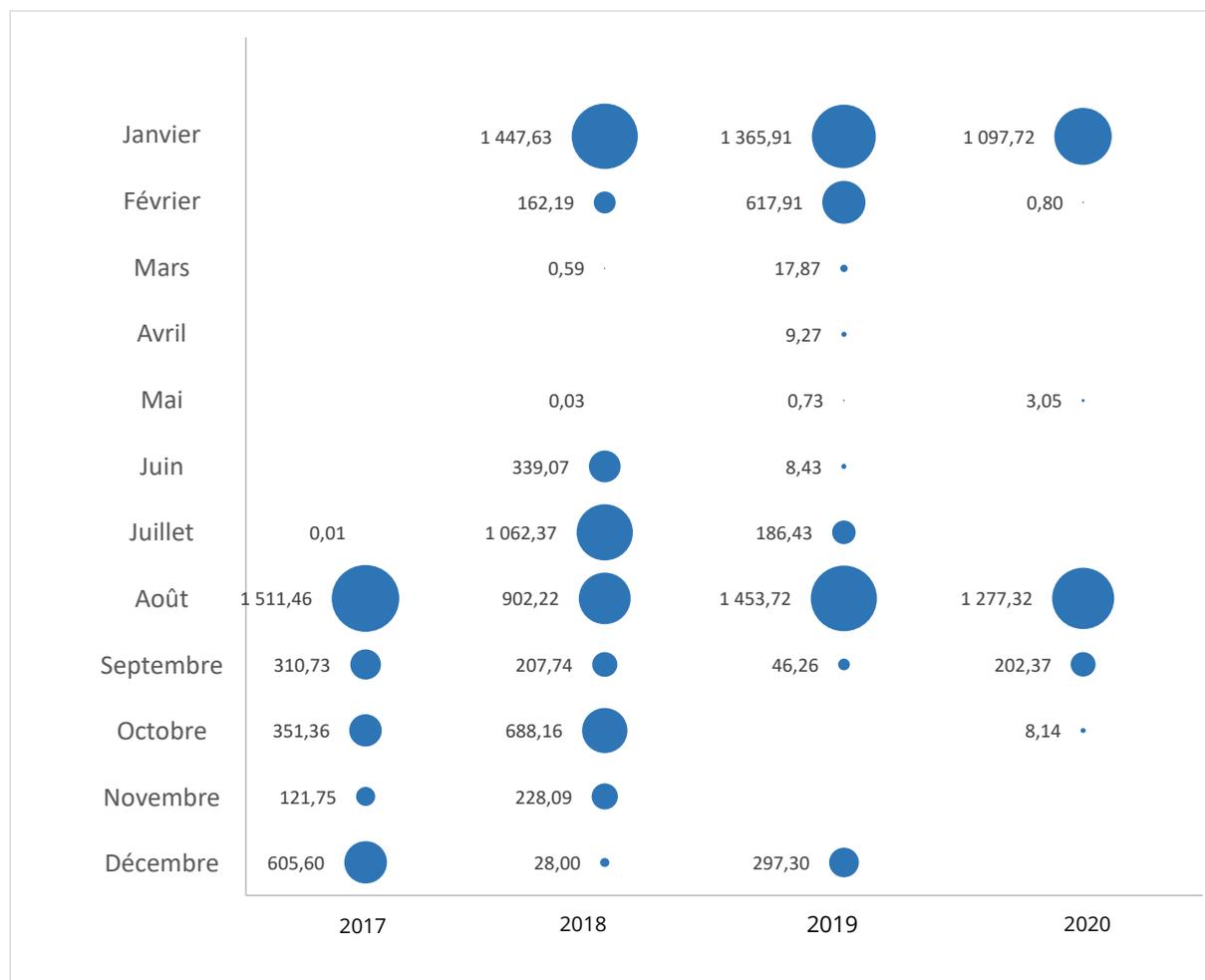
⁵ Le mois de juin 2021 ne rentrant pas dans la période d'évaluation, les évaluateurs n'ont pas déterminé dans quelle mesure le transfert prévu de la responsabilité des 924 écoles avait pu être mené à bien.

Dans quelle mesure le PAM a-t-il utilisé ses ressources de manière efficace à l'appui de la réalisation des produits et des effets directs stratégiques définis dans le PSP?

Délais d'exécution et couverture

34. L'évaluation a permis de constater qu'en règle générale les activités avaient été exécutées dans les délais impartis et que l'efficacité des livraisons de produits alimentaires s'était améliorée pendant la période couverte par le PSP (voir figure 2).

Figure 2: Livraison de produits alimentaires aux écoles au titre des activités d'alimentation scolaire, par mois (en tonnes)



Source: bureau de pays (2020).

35. Le PAM a pu venir en aide à environ 74 pour cent des écoles dans les provinces ciblées, mais le niveau de vulnérabilité de celles qui n'ont pas été atteintes n'a pas été clairement établi, pas plus que leur degré d'éloignement. Les activités menées au titre des effets directs stratégiques 2 et 3 ont été ciblées correctement sur le plan géographique en fonction des vulnérabilités qu'elles visaient à pallier.

Rapports coût-efficacité et coût-efficacité

36. Les données dont on disposait n'étaient pas suffisantes pour permettre une analyse approfondie du rapport coût-efficacité de l'assistance fournie par le PAM. L'étude des données disponibles permet néanmoins de constater une amélioration de ce rapport pendant la période couverte par le PSP. Ainsi, les coûts de distribution dans le cadre des activités d'alimentation scolaire ont nettement diminué entre 2017 et 2020.

37. Le PAM a mené plusieurs évaluations et activités tendant à démontrer que le rapport coût-efficacité était dûment pris en compte au stade de l'élaboration des programmes. On recensait en particulier une analyse coûts-avantages du programme de repas scolaires et la mise en œuvre d'un programme d'achats visant à améliorer le rapport coût-efficacité de l'assistance alimentaire au moyen d'achats sur les marchés locaux et régionaux. Toutefois, aucun élément concret ne permettait d'établir qu'une telle attention avait donné lieu à une analyse systématique de solutions à la fois plus efficaces et plus économiques.

Gestion des effectifs

38. Compte tenu du passage d'une assistance alimentaire directe au renforcement des capacités nationales, le PAM a procédé à un examen des effectifs qui a révélé la nécessité de progressivement supprimer ou transformer certains postes. En parallèle, le bureau de pays s'orientait aussi vers le recrutement de personnel national. Les capacités du personnel recruté sur le plan national ont ainsi été renforcées, tandis que certains postes de spécialiste dans le domaine de la nutrition ou de la problématique femmes-hommes, par exemple – sont restés vacants pendant un certain temps.

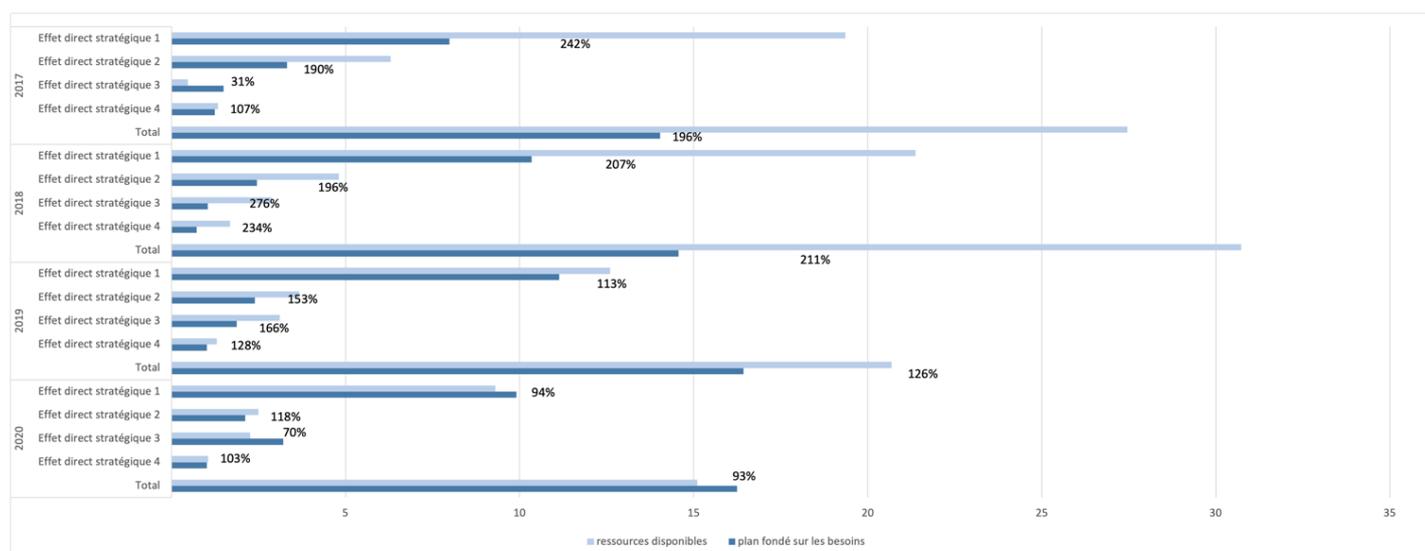
Quels sont les facteurs qui expliquent les résultats obtenus par le PAM et la mesure dans laquelle le changement d'orientation stratégique attendu au titre du PSP a pu être concrétisé?

Utilisation des éléments factuels disponibles

39. Aux fins de l'élaboration du PSP, le PAM s'était appuyé sur un certain nombre d'analyses disponibles, en particulier sur les données statistiques et de recensement officielles émanant du Gouvernement, sur les analyses de la pauvreté et de la nutrition de la Banque mondiale et de l'UNICEF et sur un examen stratégique de la sécurité alimentaire et nutritionnelle réalisé à la demande du PAM.

Mobilisation des ressources

40. Le PAM a mobilisé une très grande partie des fonds requis pour l'exécution du plan fondé sur les besoins (voir figure 3). Cependant, derrière le montant des ressources disponibles à la fin de chaque année se cachait à la fois le sous-financement de certaines des activités, en particulier le renforcement des capacités au titre des effets directs stratégiques 2 et 4, et des retards importants dans la réception des fonds. Par ailleurs, si le financement était en grande partie prévisible, il manquait cependant de souplesse, dans la mesure où il s'agissait souvent de contributions pluriannuelles allouées à des effets directs stratégiques et activités spécifiques, notamment dans le cas des fonds du programme McGovern-Dole destinés à l'alimentation scolaire. De plus, une grande partie des fonds reçus s'inscrivaient dans la continuité de flux de financement mis en place préalablement à la période couverte par le PSP.

Figure 3: Plan fondé sur les besoins et ressources disponibles (en millions de dollars)

Sources: PAM. Vue d'ensemble des résultats et des ressources du PSP pour 2017, 2018, 2019 et 2020.

Les ressources disponibles comprennent l'allocation annuelle des contributions, le solde non engagé des contributions allouées reporté des années précédentes, ainsi que les avances et d'autres ressources pour l'année en cours.

Partenariats

41. L'évolution du PSP vers une assistance technique renforcée a permis au PAM de recentrer les partenariats établis avec les parties prenantes gouvernementales et de conclure des partenariats plus solides à tous les niveaux. Cette tendance apparaît très clairement dans le cadre des activités relatives à l'élaboration d'un cadre politique et législatif national pour l'alimentation scolaire ou des activités d'appui à la stratégie de transfert des responsabilités.
42. Le PAM a noué des partenariats opérationnels avec d'autres institutions des Nations Unies, principalement l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le FIDA. L'approche stratégique du PAM en matière de partenariats est restée limitée. Certains des partenaires de développement du PAM n'ont pas toute confiance dans la capacité actuelle de celui-ci à mener une action pleinement efficace dans le cadre des programmes de développement. Le PAM a parfois eu des difficultés à établir des partenariats avec les organisations non gouvernementales en raison notamment de la longueur de ses procédures d'autorisation administrative, mais des partenariats solides et fructueux ont été conclus avec quelques organisations de la société civile, locales et internationales.

Adaptabilité du plan stratégique de pays

43. Le passage à un PSP a permis d'accroître la marge de manœuvre du PAM et d'améliorer sa capacité d'action en République démocratique populaire lao. Cela a été constaté à maintes reprises, notamment lorsque le PAM a pu répondre à des situations d'urgence dues à des inondations en étendant la portée de ses activités au titre des effets directs stratégiques 1 et 3, et qu'il a adapté les activités menées au titre de l'effet direct stratégique 1 pour tenir compte de l'incidence de l'évolution des conditions météorologiques. Le PAM a tiré parti des partenariats déjà établis et de sa forte présence sur le terrain pour étayer son action dans le contexte de la pandémie de COVID-19 et, dans le cadre des programmes en cours, il a su s'adapter dans une certaine mesure face aux restrictions liées à la COVID-19. Il est en revanche difficile d'établir dans quelle mesure le PSP peut conférer plus de souplesse au moment de définir les activités et déterminer l'ampleur des effets directs, étant donné que les contributions des donateurs continuent, le plus souvent, d'être affectées à des activités spécifiques.

Conclusions

44. Dans l'ensemble, le PSP et ses effets directs stratégiques sont adaptés au contexte opérationnel et en phase avec les orientations du Gouvernement lao. Le PSP, conçu pour aider le Gouvernement à répondre aux besoins alimentaires et nutritionnels de la population et qui a offert une approche pertinente à cet égard, a marqué un changement d'orientation notable et opportun des opérations du PAM. Le passage à la prestation d'une assistance technique accrue a permis au PAM de consolider ses partenariats avec les institutions publiques et d'être en mesure de participer plus activement à l'élaboration de cadres politiques et législatifs stratégiques nationaux.
45. Le PSP a donné au PAM les moyens d'adapter ses opérations et de répondre aux demandes d'appui formulées par le Gouvernement pour faire face aux inondations qui ont frappé le pays et à la pandémie de COVID-19. L'inscription de l'appui aux interventions d'urgence dans le PSP et dans le budget de portefeuille de pays aurait permis au PAM d'établir des liens plus étroits entre son action humanitaire et ses activités de développement.
46. Les objectifs et les approches du PSP étaient en phase avec ceux des autres organismes des Nations Unies et acteurs du développement opérant dans le pays. Si grâce à certaines caractéristiques communes des parties prenantes et à l'avantage comparatif du PAM, quelques partenariats ont pu être noués, leur caractère stratégique laissait néanmoins à désirer.
47. Le PAM est apprécié des partenaires de développement opérant dans le pays pour ses atouts traditionnels et son vaste champ d'action. Le bureau de pays, qui fait bon usage de ses liens solides avec le Gouvernement et de son savoir-faire en matière d'entreposage et d'appui logistique, y compris pour le renforcement des capacités correspondantes, est considéré comme un partenaire de confiance dans le contexte de l'assistance humanitaire. Le PAM est néanmoins encouragé à faire valoir davantage sa capacité de collaboration avec des partenaires aux fins d'une action concrète en matière de développement.
48. Lors de l'élaboration du prochain PSP, un important sujet de discussion sera le compromis à trouver pour le PAM entre s'attacher à venir en aide aux personnes les plus vulnérables dans les zones particulièrement difficiles d'accès et faire en sorte d'atteindre le plus grand nombre possible de bénéficiaires.
49. Des progrès importants ont été accomplis dans la lutte contre les causes profondes de l'insécurité alimentaire des écoliers vivant dans les zones reculées. Le programme de repas scolaires qui a été mis en œuvre dans tout le pays a permis d'améliorer les perspectives d'un grand nombre d'enfants des écoles maternelles et primaires en matière de sécurité alimentaire. L'appui aux politiques que fournit le PAM a permis d'obtenir de bons résultats lors du transfert des responsabilités, mais le PAM doit néanmoins faire face aux contraintes susceptibles de compromettre la pérennité du programme.
50. La production agricole et la nutrition des ménages ont été améliorées et diversifiées dans les communautés présentant des niveaux élevés de malnutrition, grâce à un projet d'agriculture au service de la nutrition. Les écoles de la nutrition destinées aux agriculteurs se sont également révélées efficaces pour améliorer les connaissances en matière d'agriculture et de nutrition et l'on constate les premiers signes d'une amélioration de l'état nutritionnel des enfants âgés de moins de 2 ans. Renforcer la contribution du PAM aux efforts plus généraux que déploient les pouvoirs publics pour lutter contre la dénutrition, et cela par des activités de renforcement des capacités institutionnelles et d'appui aux politiques, est une tâche complexe. Il faut donc que le PAM définisse de manière cohérente les domaines dans lesquels il fait des progrès et où il exerce une influence, et qu'il les appuie au moyen de partenariats stratégiques avec d'autres acteurs internationaux.

51. Le PAM n'a pas encore concrétisé l'approche globale de la résilience qui est nécessaire à la bonne exécution du PSP. Compte tenu des défis liés à la pandémie de COVID-19 et au changement climatique, qui ont compromis la réussite de certaines des activités du PSP, il est important d'adopter une démarche globale permettant de prévoir systématiquement des activités axées sur la résilience au titre des divers effets directs stratégiques.
52. L'inscription dans le PSP d'un effet direct stratégique relatif au renforcement des institutions de gouvernance, nationales et locales, afin d'améliorer la prestation de services, en particulier dans les zones difficiles d'accès, était pertinente, même si les résultats sont restés limités jusqu'à présent. Le renforcement des capacités était considéré comme une question transversale, mais le PAM devait accorder une plus grande attention à la façon dont les trois niveaux interdépendants du renforcement des capacités du pays – national, communautaire et villageois – pourraient permettre d'améliorer la prestation de services dans les zones difficiles d'accès. Compte tenu des limites inhérentes au cadre de suivi du PAM, il a été difficile de bien mesurer l'efficacité, la durabilité et le ciblage de ces activités.
53. Les considérations liées à la problématique femmes-hommes ont été largement prises en compte et intégrées dans la mise en œuvre du PSP. En dépit des problèmes d'effectifs, le PAM a amélioré la parité femmes-hommes, accru le nombre de femmes au sein du personnel, engagé des échanges avec le nombre restreint de groupes s'occupant de ces questions qui étaient disponibles à l'échelon local, réalisé des progrès dans l'évaluation des résultats en matière de problématique femmes-hommes et a assuré une meilleure prise en compte de l'égalité des sexes lors de la prise de décisions.
54. Le PSP pour la République démocratique populaire lao a été l'un des premiers qu'a élaborés le PAM. Sa mise en œuvre en tant que stratégie aurait gagné à être étayée par une analyse plus approfondie des capacités internes et externes d'exécution et d'orientation vers une participation plus stratégique dans le pays.
55. L'affectation d'une grande partie des contributions des donateurs à des activités spécifiques a limité la marge de manœuvre du PAM à l'heure de la répartition des fonds entre les divers effets directs stratégiques du PSP. Lors de l'élaboration du prochain PSP, le PAM pourra prendre en compte les progrès accomplis et redéfinir son approche, et il devra élaborer une nouvelle stratégie de financement et de partenariat à l'appui d'une bonne définition et d'une mise en œuvre efficace du plan.

Recommandations

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
1	<p>Le PAM doit accroître l'utilisation de données factuelles actualisées afin que le cadre et les priorités du plan stratégique de pays pour 2021-2025 à définir et mettre en œuvre soient plus réalistes.</p> <p>1.1 Élaborer une théorie du changement dont ressortent clairement les parcours conduisant des activités et des produits jusqu'aux effets directs intermédiaires et aux effets directs stratégiques. Pour cela, il faudra:</p> <ul style="list-style-type: none"> i) effectuer une analyse de situation permettant de dégager les facteurs qui facilitent ou freinent la concrétisation des effets directs stratégiques actuels; ii) afin de préciser l'élaboration du prochain plan stratégique de pays et de pouvoir en moduler les activités de façon appropriée, mettre à jour les directives du PAM en matière de ciblage, hiérarchiser plus clairement les indicateurs utilisés pour recenser les personnes les plus vulnérables et mettre à profit les résultats de l'analyse des informations primaires et secondaires récentes; iii) élaborer un plan de hiérarchisation des priorités pour venir en aide aux personnes les plus vulnérables ou porter assistance au plus grand nombre possible de bénéficiaires; iv) analyser les lacunes en matière de politiques afin de mieux comprendre les mécanismes qui contribuent ou nuisent au financement du programme de repas scolaires et l'aide financière que le Gouvernement est en mesure d'accorder au programme; v) évaluer les capacités institutionnelles du Gouvernement, aux niveaux national, communautaire et villageois, en matière de gestion et de suivi en autonomie du programme de repas scolaires; vi) recenser les synergies internes et externes entre les responsables de la programmation du PAM et les partenaires de développement. 	Stratégique	Bureau de pays, avec l'appui du bureau régional	Élevé	2021

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
	<p>1.2 Concevoir et intégrer des interventions adaptées pour cibler les groupes de population les plus vulnérables, notamment les femmes, les hommes, les filles et les garçons de minorités ethniques et les personnes vivant dans les zones rurales reculées.</p> <p>1.3 Au cours de la mise en œuvre du nouveau plan stratégique de pays, procéder à une évaluation périodique du personnel (effectifs et compétences) et des fonds disponibles au regard des besoins recensés au titre de la recommandation 1.1 et des défis qui se présentent.</p> <p>1.4 À l'échelle du PAM, affiner le cadre de résultats institutionnels et, au niveau du bureau de pays, renforcer les cadres de suivi et d'évaluation du plan stratégique de pays afin de mettre en place des systèmes permettant de générer et d'utiliser des informations et des données factuelles à un niveau dépassant celui des produits, de suivre de près les résultats des activités de renforcement des capacités et d'obtenir des données ventilées, y compris par groupe ethnique.</p>		Division chargée de la planification et de la performance institutionnelles		
2	<p>Œuvrer de manière stratégique auprès des partenaires afin d'assurer une meilleure prise en compte des partenariats au stade de la programmation et de pouvoir mobiliser davantage de ressources.</p> <p>Mesures à prendre à cet effet:</p> <p>2.1 Recenser les partenariats existants et potentiels, les localiser et en établir le positionnement au regard des objectifs stratégiques du système des Nations Unies pour le développement et des effets directs recherchés par le PAM.</p> <p>2.2 Concentrer les efforts sur le développement stratégique de la programmation conjointe avec d'autres organismes des Nations Unies, en particulier l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, le Fonds international de développement agricole et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance.</p> <p>2.3 Simplifier le processus de partenariat et/ou établir avec certains organismes des accords à long terme qui facilitent la mise en œuvre d'activités stratégiques.</p> <p>2.4 Organiser chaque année une réunion avec les organisations non gouvernementales internationales partenaires et les associations à but non lucratif, pour la mise en commun des informations et des données d'expérience.</p>	Stratégique	Bureau de pays, avec l'appui du bureau régional	Élevé	2021-2022

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
	<p>2.5 Mettre au point la stratégie de mobilisation de fonds en fonction du prochain plan stratégique de pays, en veillant principalement à:</p> <ul style="list-style-type: none"> i) diversifier les sources de financement; ii) poursuivre l'action de sensibilisation menée auprès des donateurs en faveur d'un financement souple et pluriannuel; iii) mobiliser des ressources au profit des activités sous-financées visant à améliorer la résilience ainsi que pour la fourniture d'une assistance technique et le renforcement des capacités nationales. 				
3	<p>Définir et adopter au niveau du bureau de pays une approche axée sur le renforcement de la résilience ainsi que sur la préparation aux situations d'urgence et l'intervention en cas de crise.</p> <p>3.1 Incorporer la préparation aux situations d'urgence et l'intervention en cas de crise dans le nouveau plan stratégique de pays, en resserrant les liens entre l'action humanitaire et les activités de développement.</p> <p>3.2 Miser sur les bonnes relations nouées avec les partenaires pour favoriser l'intégration d'activités de renforcement de la résilience afin que les activités menées au titre des effets directs stratégiques 1 et 2 soient à l'épreuve de l'évolution du climat.</p>	Stratégique	Bureau de pays, avec l'appui du bureau régional	Moyen	2021
4	<p>Améliorer la capacité du personnel du PAM à élaborer et mettre en œuvre des activités de renforcement des capacités du pays.</p> <p>4.1 Continuer d'augmenter la proportion de personnel recruté sur le plan national au sein du bureau de pays, en accentuant temporairement le recours à des consultants recrutés pour une courte durée, à l'appui du personnel national, afin de disposer en interne de moyens accrus dans le domaine clé qu'est le renforcement des capacités du pays.</p>	Opérationnelle	Bureau de pays, avec l'appui du bureau régional et du Siège	Moyen	2021–2025

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
	<p>4.2 En tant qu'agent de changement pour ce qui est des systèmes institutions publiques, redoubler d'efforts en vue de recruter du personnel doté de compétences techniques diverses et de capacités d'influence dans les domaines prioritaires recensés grâce à l'analyse des lacunes évoquée au titre de la recommandation 1.3. À l'échelle du PAM, mesurer l'efficacité des outils dont celui-ci dispose actuellement pour apprécier les lacunes sur le plan des capacités. Sur la base de cet examen, affiner une série d'outils d'évaluation en matière de renforcement des capacités du pays.</p> <p>4.3 À l'échelle du PAM, mettre en place un programme d'amélioration des compétences à l'intention du personnel du bureau de pays intervenant dans les activités de renforcement des capacités.</p>		<p>Bureau de pays, avec l'appui du bureau régional et du Siège</p> <p>Service chargé de l'assistance technique et du renforcement des capacités des pays</p>		
5	<p>Réévaluer et renforcer l'approche suivie par le PAM à l'appui de la stratégie du Gouvernement concernant le transfert de la responsabilité du programme de repas scolaires.</p> <p>5.1 Mener une enquête approfondie dans les écoles où la responsabilité du programme de repas scolaires a déjà été transférée au Gouvernement.</p> <p>5.2 Tenir une série structurée et systématique d'ateliers participatifs sur les enseignements à retenir, auxquels participent l'administration centrale et les autorités locales, afin de faciliter la recherche de solutions aux difficultés qui font obstacle à un transfert sans heurts au Gouvernement de la responsabilité du programme de repas scolaires.</p> <p>5.3 En collaboration avec le Gouvernement, élaborer un plan de transition à long terme permettant d'assurer la pérennité du programme de repas scolaires. S'inspirant du cadre de renforcement des capacités des pays du PAM et suivant l'approche systémique pour l'amélioration des résultats dans le domaine de l'éducation, ce plan devrait permettre de combler de manière systématique les lacunes existantes, et cela selon cinq axes, à savoir:</p>	Opérationnelle	Bureau de pays, avec l'appui du bureau régional et du Siège	Élevé	2021

	Recommandation	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="309 343 1263 502">– Premier axe – Politique générale: en s'appuyant sur l'analyse des politiques en matière de santé et de nutrition en milieu scolaire que le bureau de pays a effectuée en 2020, favoriser la participation des parties prenantes nationales à l'élaboration d'un plan d'action visant à apporter aux principes directeurs les améliorations nécessaires à la pérennisation du programme de repas scolaires. <li data-bbox="309 512 1263 608">– Deuxième axe – Budget et financement: procéder à une analyse de l'aide budgétaire nécessaire à la pérennisation du programme de repas scolaires après le transfert des responsabilités. <li data-bbox="309 617 1263 841">– Troisième axe – Capacités institutionnelles et coordination: sur la base d'une évaluation des capacités institutionnelles (recommandation 1), définir une stratégie de renforcement des capacités institutionnelles au niveau de l'administration centrale et à celui des écoles (y compris en élaborant des directives, en mettant au point des procédures et en valorisant les ressources humaines afin d'assurer la continuité de l'aide aux écoles après le transfert de la responsabilité du programme, si nécessaire). <li data-bbox="309 850 1263 1214">– Quatrième axe – Exécution du programme (élaboration, mise en œuvre, suivi et évaluation): pour faciliter le transfert de la responsabilité du programme de repas scolaires au niveau des écoles, élaborer une procédure de transfert graduel fondée sur le classement des écoles en fonction de leur aptitude à gérer cette transition; établir des liens entre les activités axées sur la sécurité alimentaire et la nutrition et celles liées à la réduction de la pauvreté en faveur des communautés ne disposant pas des ressources nécessaires pour pouvoir fournir des produits alimentaires au programme; et élaborer (et institutionnaliser dans les systèmes et cadres nationaux) des orientations structurées visant à guider le processus de transfert, en les communiquant aux autorités locales et aux communautés dès le début du processus. <li data-bbox="309 1224 1263 1383">– Cinquième axe – Rôle et participation des parties prenantes non gouvernementales (y compris les communautés): élaborer (et institutionnaliser dans les systèmes et cadres nationaux) une méthode pour le renforcement des capacités nécessaires à la prise en main du programme de repas scolaires par les communautés. 				

Liste des sigles utilisés dans le présent document

COMET	outil des bureaux de pays pour une gestion efficace
COVID-19	maladie à coronavirus 2019
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international de développement agricole
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
ODD	objectif de développement durable
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PSP	plan stratégique de pays
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance