

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Session annuelle
du Conseil d'administration**

Rome, 3–6 juin 2013

RAPPORTS D'ÉVALUATION

**Point 7 de l'ordre du
jour**

Pour examen



Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.A/2013/7-D
29 avril 2013
ORIGINAL: ANGLAIS

RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS AU TIMOR-LESTE (2008–2012)

Le tirage du présent document a été restreint. Les documents présentés au Conseil d'administration sont disponibles sur Internet. Consultez le site Web du PAM (<http://executiveboard.wfp.org>).

NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour examen.

Le Secrétariat invite les membres du Conseil qui auraient des questions d'ordre technique à poser sur le présent document à contacter les fonctionnaires du PAM mentionnés ci-dessous, de préférence aussi longtemps que possible avant la réunion du Conseil.

Directrice, OEV*: Mme H. Wedgwood tél.: 066513-2030

Fonctionnaire principale chargée de l'évaluation, OEV: Mme M. Read tél.: 066513-2539

Pour toute question relative à la disponibilité de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter l'Unité des services de conférence (tél.: 066513-2645/2558).

* Bureau de l'évaluation

RÉSUMÉ

L'évaluation du portefeuille de pays du Timor-Leste, qui a porté sur la période allant de 2008 à 2012, était centrée sur: i) l'alignement et le positionnement stratégique du portefeuille d'activités; ii) les facteurs qui ont motivé les décisions stratégiques du PAM, notamment l'intention de transférer les responsabilités et de se retirer d'ici à la fin de 2013; et iii) la performance et les résultats. Le portefeuille d'activité se composait de trois grandes opérations et comprenait différents types d'activités: secours d'urgence, Vivres contre travail, Vivres pour la création d'avoirs, alimentation scolaire, santé et nutrition maternelles et infantiles, et renforcement des capacités.

Le Timor-Leste, qui a accédé à l'indépendance en 1999, est un jeune État fragile qui compte 1,2 million d'habitants. Depuis le milieu des années 2000, il connaît une croissance économique rapide fondée principalement sur l'exploitation de plateformes pétrolières, et il possède aujourd'hui les caractéristiques d'un pays à revenu intermédiaire. Pourtant, les capacités des infrastructures éducatives et institutionnelles du pays sont très insuffisantes, et les indicateurs sociaux sont très mauvais. Les indicateurs nutritionnels figurent parmi les plus faibles au monde. Grâce aux progrès notables accomplis dans l'enseignement primaire, le taux net de scolarisation a augmenté, pour atteindre un niveau supérieur à 90 pour cent en 2011. L'amélioration récente des indicateurs de santé témoigne des efforts que déploie le Gouvernement pour assurer des soins de santé primaires sur l'ensemble du territoire.

L'équipe d'évaluation a constaté que le portefeuille d'activité était pertinent et correspondait bien aux besoins des femmes comme des hommes, ainsi qu'aux politiques et priorités du Gouvernement. La stratégie du PAM consistant à appuyer les dispositifs gouvernementaux et à agir par leur intermédiaire pour assurer des services essentiels s'est révélée particulièrement judicieuse compte tenu de la fragilité du Timor-Leste.

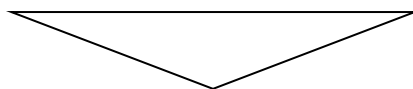
Le bureau du PAM au Timor-Leste a fait preuve d'un dynamisme, d'une inventivité, d'une diligence et d'une souplesse remarquables, adaptant les opérations avec pragmatisme de façon à apporter une contribution aussi fructueuse que possible. En revanche, le suivi du programme a été très insuffisant. Les activités Vivres contre travail et Vivres pour la création d'avoirs, l'aide d'urgence et le programme d'alimentation scolaire ont obtenu de bons résultats dans l'ensemble. Selon les éléments dont on dispose, tout porte à croire que la composante Alimentation du programme de santé et de nutrition maternelles et infantiles a incité la population à utiliser les services de santé, mais il est beaucoup moins certain que cette composante ait atteint son principal objectif, à savoir améliorer l'état nutritionnel des bénéficiaires visés.

Des progrès notables ont été enregistrés en matière de renforcement des capacités, mais l'amélioration durable des divers secteurs de services est encore loin d'être acquise. Le Ministère de l'éducation a assumé l'entière responsabilité du programme d'alimentation scolaire et a modifié la stratégie suivie dans ce domaine sans la participation du PAM. Le transfert au Ministère de la santé de toutes les activités du programme de santé et de nutrition maternelles et infantiles a débuté en novembre 2012, mais il ne sera pas possible de le réaliser complètement avant décembre 2013, date d'achèvement du programme de pays en cours.

Les trois grandes opérations ont été insuffisamment financées, puisque la moitié des besoins environ ont été couverts, au détriment des résultats. Le nombre de donateurs a diminué au fil du temps, mais le Gouvernement timorais a apporté une contribution importante à la production locale d'un aliment composé enrichi, appelé *Timor Vita*.

Les évaluateurs ont formulé sept recommandations qui portent sur les points suivants: stratégie de transition immédiate destinée au Timor-Leste; stratégies de transfert des responsabilités et de retrait du PAM; et renforcement des stratégies menées dans les domaines de la santé et de la nutrition maternelles et infantiles, de la production locale d'aliments composés enrichis, de l'alimentation scolaire, du renforcement des capacités et de la prise en compte de la problématique hommes-femmes.

PROJET DE DÉCISION*



Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation du portefeuille d'activités au Timor-Leste (2008-2012)" (WFP/EB.A/2013/7-D) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.A/2013/7-D/Add.1, et invite le PAM à continuer de donner suite aux recommandations qui y figurent, en tenant compte des questions soulevées par le Conseil 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.

CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉVALUATION

1. La présente évaluation de portefeuille de pays est consacrée aux opérations menées au Timor-Leste de 2008 à 2012. Dans le double souci de rendre compte de l'action menée et d'en tirer les enseignements, les évaluateurs ont examiné toutes les activités du PAM dans le pays axées sur: i) l'alignement et le positionnement stratégique du portefeuille d'activité; ii) les facteurs qui ont motivé les décisions stratégiques du PAM, notamment l'intention de transférer les responsabilités et de se retirer d'ici à la fin de 2013; et iii) la performance et les résultats. Le bureau du PAM au Timor-Leste a été choisi parce que son portefeuille comprenait un petit nombre de projets et que, fait inhabituel, le programme de pays en cours prévoyait le retrait du PAM à la fin de 2013, après transfert de toutes les activités au Gouvernement. Les évaluateurs ont donc accordé une attention particulière au renforcement des capacités et à la transition, et ont tiré des enseignements susceptibles de présenter un intérêt plus large pour le PAM. Compte tenu de la date de retrait proposée, le bureau de pays et le bureau régional ont demandé que le rapport d'évaluation soit présenté au Conseil d'administration à sa session annuelle de 2013.
2. L'évaluation a été conduite par une équipe indépendante composée d'un consultant recruté sur le plan national et de trois consultants recrutés sur le plan international, qui se sont rendus sur le terrain au Timor-Leste en novembre et décembre 2012. L'évaluation du renforcement des capacités est par nature difficile, et le manque de données quantitatives fiables a encore compliqué le travail des évaluateurs. En particulier, le PAM n'a pas entrepris de suivi après distribution et aucune information ou presque n'a été recueillie sur les effets directs obtenus grâce aux programmes de supplémentation alimentaire. L'équipe a complété les données disponibles et l'examen des documents en organisant dans trois districts de nombreux entretiens ainsi que des discussions thématiques de groupe¹. Elle s'est appuyée sur des données internationales probantes relatives à l'efficacité des interventions menées en matière de nutrition et de renforcement des capacités. Une évaluation de l'intervention prolongée de secours et de redressement (IPSR)² réalisée en 2009 a fourni des informations précieuses sur les composantes Secours, Vivres contre travail (VCT), Vivres pour la création d'avoirs (VCA) et Alimentation scolaire.

CONTEXTE

3. Le Timor-Leste est un jeune État fragile qui compte 1,2 million d'habitants. En 1999, après quatre siècles de colonisation portugaise et 25 ans d'occupation indonésienne, la population s'est prononcée en faveur de l'indépendance, qui est intervenue en 2002 après une période d'administration par les Nations Unies. À la suite des nouveaux troubles qui se sont produits en 2006, la Mission intégrée des Nations Unies au Timor-Leste a assuré un soutien administratif et des services de police, avant de se retirer en 2012 après le succès des élections nationales et locales. Durant toute la période couverte par l'évaluation, le Timor-Leste s'est employé à mettre en place et à consolider les institutions nécessaires au bon fonctionnement de l'État. Le Gouvernement joue un rôle de premier plan au sein du groupe du G7+, composé d'États fragiles qui cherchent à établir des relations d'aide adaptées à la spécificité de leur situation.

¹ Ont ainsi été menés plus de 100 entretiens avec des informateurs clés et sept discussions avec des groupes de concertation (deux avec des hommes uniquement, trois avec des femmes uniquement et deux mixtes).

² WFP/EB.A/2010/7-E.

4. La prévalence de la dénutrition au Timor-Leste est parmi les plus élevées au monde (voir le tableau 1). Selon les enquêtes démographiques et sanitaires (EDS), entre 2003 et 2009, le retard de croissance et l'émaciation ont augmenté, et le taux d'insuffisance pondérale n'a pas enregistré d'amélioration significative (voir le tableau 2). La transmission d'une génération à l'autre qui fait que les mères de petite taille donnent naissance à des petits bébés est l'un des effets de la dénutrition qui affectent spécifiquement les femmes. Cependant, certaines dimensions sexospécifiques de la dénutrition restent à élucider³. Les indicateurs sont plus mauvais dans certains districts que dans d'autres, mais la dénutrition constitue un grave problème dans tout le pays, y compris en milieu urbain. Selon l'indice de la faim dans le monde établi en 2012 par l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires avec un score de 27,3, le Timor-Leste se situe dans le groupe de pays dont la situation est jugée "alarmante", ce qui le classe dans l'avant-dernière catégorie.

TABLEAU 1: CLASSEMENT INTERNATIONAL EN FONCTION DES INDICATEURS NUTRITIONNELS					
Retard de croissance (%)		Insuffisance pondérale (%)		Émaciation (%)	
Afghanistan	59,3	Timor-Leste	45,3	Djibouti	26
Burundi	57,7	Inde	43,5	Soudan	21
Timor-Leste	57,7	Yémen	43,1	Inde	20
Yémen	57,7	Bangladesh	41,3	Timor-Leste	18,9
Niger	54,8	Niger	39,9	Bangladesh	17,5

Note: Classement des cinq pays présentant la situation nutritionnelle la plus grave dans chaque catégorie.

Source: Organisation mondiale de la Santé, 2012.

TABLEAU 2: INDICATEURS NUTRITIONNELS, 2003 ET 2009			
Année de l'EDS	Retard de croissance (taille/âge, %)	Insuffisance pondérale (poids/âge, %)	Émaciation (poids/taille, %)
2003	49,4	45,8	12,4
2009	57,7	45,3	18,9

Sources: Gouvernement timorais, 2004 et 2010.

5. Les dernières enquêtes approfondies sur la sécurité alimentaire et le niveau de vie ont été menées en 2006 et 2007. À l'échelon national, sur la base des indicateurs relatifs à l'accès à la nourriture et à la diversité alimentaire, le PAM a estimé que 20 pour cent des ménages souffraient d'insécurité alimentaire, 23 pour cent y étaient très exposés, 21 pour cent y étaient modérément exposés et 36 pour cent se trouvaient en situation de sécurité alimentaire tout en étant confrontés à de graves problèmes de disponibilités alimentaires

³ Une analyse récente de l'enquête démographique et sanitaire de 2009 a permis de constater que les garçons avaient une probabilité nettement plus forte de présenter un retard de croissance dans l'ensemble du pays, mais il semble que ce constat nouveau appelle des recherches supplémentaires. UNICEF, 2011, *Determinants of Chronic Undernutrition among Under-Five Children*, projet.

pendant la saison de soudure⁴. L'analyse des taux de dénutrition révèle des écarts très faibles entre les groupes en situation de sécurité alimentaire et ceux souffrant d'insécurité alimentaire, ce qui laisse penser que les causes de la dénutrition chronique sont complexes et que les croyances traditionnelles et les habitudes de nutrition entrent en jeu, de même que des facteurs tels que l'eau, l'assainissement et les pratiques de soins.

6. Cependant, l'enquête démographique et sanitaire montre une nette amélioration des indicateurs de santé (voir le tableau 3). Cette évolution témoigne des efforts que déploie le Gouvernement pour assurer des soins primaires sur l'ensemble du territoire, notamment par la mise en place de dispensaires mobiles présents une fois par mois, appelés "services intégrés de santé communautaire" (*Serviço Integrado da Saúde Comunitária*), qui complètent les centres de santé et les postes sanitaires existants.

TABLEAU 3: INDICATEURS DE SANTÉ, 2003 ET 2009		
Indicateurs	EDS de 2003	EDS de 2009
Indice synthétique de fécondité	7,8	5,7
Taux de prévalence de la contraception (%)	10	20
Taux de mortalité maternelle	420-800/100 000	557/100 000
Taux de mortalité néonatale	42/1 000	33/1 000
Taux de mortalité infantile	60/1 000	44/1 000
Taux de mortalité des enfants de moins de 5 ans	107/1 000	83/1 000
% d'enfants de 12 à 23 mois ayant reçu un vaccin DT-Coq	51	79

DT-Coq = diphtérie, tétanos et coqueluche.

Source: Gouvernement timorais, 2010.

7. Le Timor-Leste a connu une croissance économique rapide fondée principalement sur l'exploitation de plateformes pétrolières. Compte tenu de son revenu national brut par habitant, le pays possède aujourd'hui les caractéristiques d'un pays à revenu intermédiaire, et les recettes et les dépenses publiques progressent rapidement. En application de la législation, les recettes pétrolières alimentent un fonds pétrolier, et les montants prélevés pour abonder le budget annuel sont raisonnables afin de ne pas hypothéquer l'avenir. Dans un contexte de stabilité et de croissance économique, il est plus difficile d'attirer l'aide internationale, bien que le pays rencontre d'importants problèmes de capacités en matière d'éducation et sur le plan institutionnel, et que les indicateurs sociaux, notamment ceux relatifs à la santé et à la nutrition, soient très mauvais. Le Timor-Leste se classe au 147^{ème} rang sur 187 pays selon l'indice de développement humain de 2011. Les progrès considérables accomplis dans l'enseignement primaire ont permis de faire passer le taux net de scolarisation de 68 pour cent à plus de 90 pour cent entre 2004/2005 et 2010/2011. La répartition entre filles et garçons est relativement équilibrée dans l'enseignement primaire, mais c'est de moins en moins le cas par la suite. Au moins 10 pour cent de la population bénéficie de programmes de transferts monétaires destinés aux groupes vulnérables⁵.

⁴ PAM, 2006, *Timor-Leste: Analyse approfondie de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité*, Rome.

⁵ Robles, Andrea, 2011, *Timor-Leste: Innovative Approaches for Developing Effectiveness of Safety Nets*, Banque mondiale, Washington.

8. L'aide internationale reçue en 2012 a permis de financer environ 10 pour cent du budget de l'État (190 millions de dollars É.-U.), et son montant est dérisoire en regard des recettes pétrolières. Les flux d'aide demeurent toutefois importants autant pour le soutien technique et institutionnel qu'ils fournissent qu'en raison de l'apport financier qu'ils représentent.

Portefeuille d'activités et stratégie du PAM

9. Comme le montre le tableau 4, le portefeuille d'activités évalué pour lequel un budget total de 75,4 millions de dollars était prévu, sur lequel 38,6 millions de dollars ont été versés, comprenait trois grandes opérations: une IPSR à partir de 2008, une opération spéciale à compter de 2009, axée sur le renforcement des capacités, et un programme de pays qui débuté en 2011 et devrait se terminer en 2013. En outre, des dons et des crédits provenant de fonds d'affectation spéciale, d'un montant moins élevé, ont contribué à hauteur de 3,4 millions de dollars au financement des activités, et le PAM a participé à deux programmes conjoints des Nations Unies portant sur la nutrition et la sécurité alimentaire. Comme on le voit au tableau 5, dans le cadre du programme de pays, le nombre moyen de bénéficiaires par an, qui était de 312 428 pour l'IPSR, dont 51 pour cent de femmes ou de filles, a diminué, passant à 48 542, avec 66 pour cent de femmes ou de filles. Il ressort de la figure 1, qui indique la répartition des bénéficiaires par activité, que l'alimentation scolaire (éducation) représente les trois quarts des bénéficiaires, et les activités de santé et nutrition maternelles et infantiles (SNMI) (nutrition) près d'un cinquième.

	Nombre d'interventions	Besoins (en millions de dollars)	Besoins (en %)	Contributions reçues* (en millions de dollars)	Contributions reçues en % des besoins
Programme de pays 200185**	1	22,5	30	12,3	55
IPSR 103881	1	50,9	68	25,1	49
Opération spéciale 107790	1	2,0	3	1,2	59
TOTAL	3	75,4	100	38,6	51

Sources: base de données du PAM, état des ressources (4 mars 2012 et 10 février 2013) et rapports normalisés sur les projets.

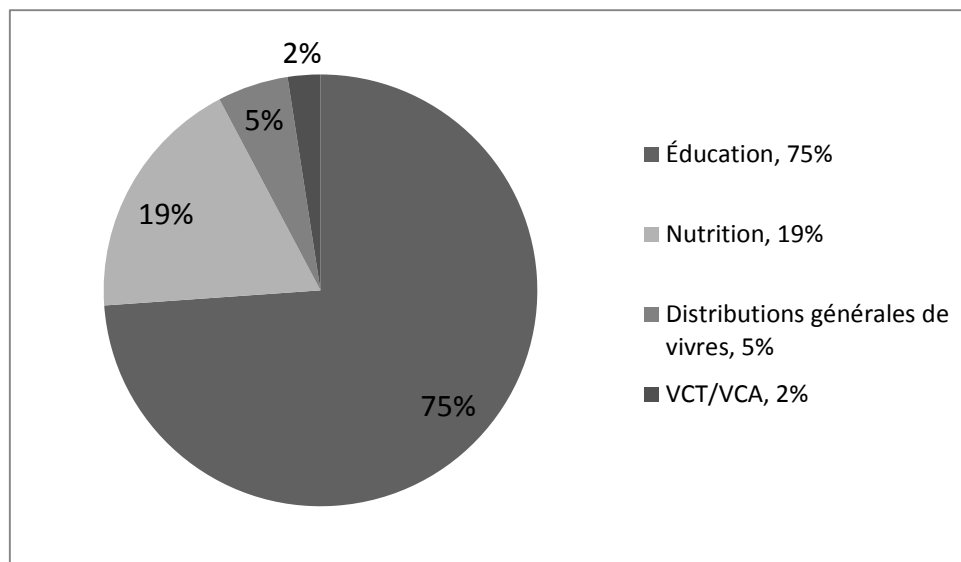
* Ces chiffres tiennent compte des montants reportés.

** Le programme est en cours, si bien que les montants ne sont pas définitifs; les besoins indiqués vont jusqu'en décembre 2013.

TABLEAU 5: BÉNÉFICIAIRES, PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉS					
Intervention	Calendrier	Moyenne annuelle			
		Nombre prévu		Nombre effectif	
		Hommes/ garçons	Femmes/ filles	Hommes/ garçons	Femmes/ filles
Programme de pays 200185	sept. 2011-déc. 2012	25 500	49 500	16 492	32 050
		75 000		48 542	
IPSR 103881	sept. 2008-août 2011	183 205	193 345	153 524	158 904
		376 550		312 428	

Source: PAM.

Figure 1: Répartition des bénéficiaires effectifs par activité, 2008–2012



Source: PAM

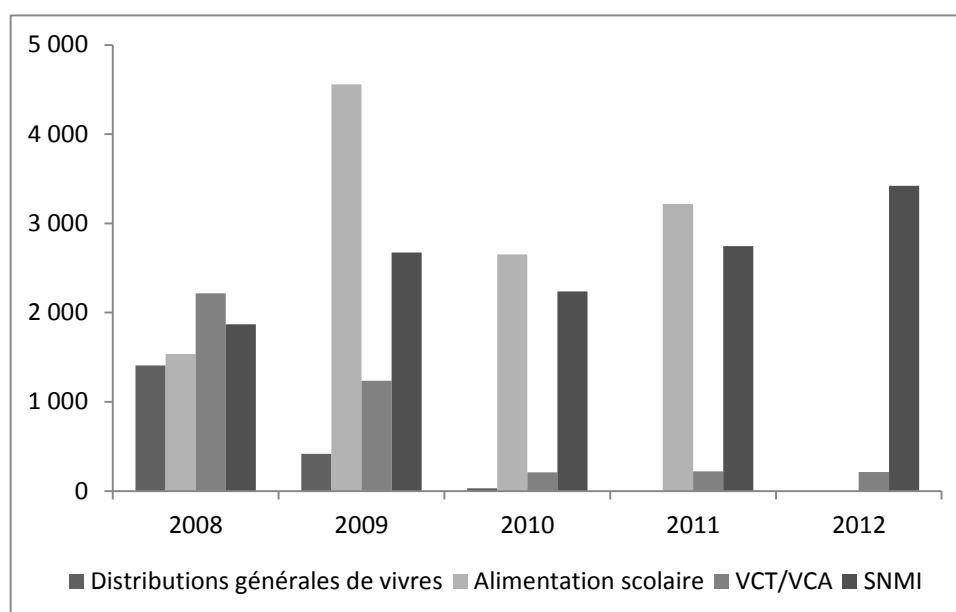
10. Comme on le voit dans le tableau 4, le financement des trois grandes opérations a été très inférieur aux prévisions. Les fonds provenaient de sources diverses, mais la base de financement s'est rétrécie: six organismes bilatéraux ont versé des contributions en faveur de l'IPSR, mais ils n'étaient plus que quatre pour le programme de pays. Sur ces quatre donateurs, l'Irlande s'est depuis retirée du pays, et l'Australie, tout en restant très présente, cherche à collaborer directement avec le Gouvernement. Il est intéressant de constater que le Gouvernement timorais a apporté une contribution financière de plus de 2 millions de dollars pour la production locale d'un aliment composé enrichi.

11. Aucun document de stratégie de pays global n'a été établi, mais le programme de pays se situe dans le droit fil de l'IPSR dont il a pris la suite. Dans le programme de pays, les objectifs stratégiques de haut niveau assignés au portefeuille d'activités ont été résumés ainsi:

- améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle des groupes les plus vulnérables de façon à générer des avoirs matériels et des ressources humaines plus durables;
- renforcer la capacité du Gouvernement de concevoir, mettre en œuvre et gérer des outils, des politiques et des systèmes visant à réduire l'insécurité alimentaire; et
- transférer de manière rationnelle au Gouvernement la responsabilité des programmes reposant sur l'assistance alimentaire.

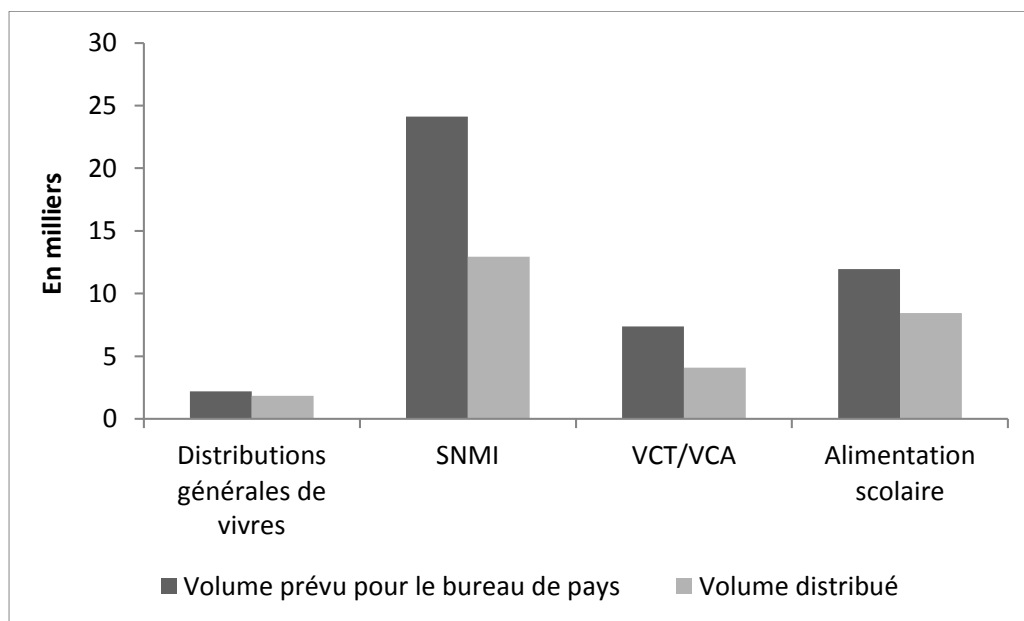
12. Les principales composantes thématiques du portefeuille d'activités étaient les suivantes: secours d'urgence, faisant appel aux distributions générales de vivres; activités VCT/VCA; alimentation scolaire supplémentation alimentaire à l'appui des activités de SNMI et renforcement des capacités. Les figures 2 et 3 illustrent l'évolution du recours aux distributions de vivres dans le cadre des différents types d'activités.

Figure 2: Vivres distribués, par activité et par an, 2008–2012 (en tonnes)



Source: PAM.

Figure 3: Distribution de vivres: volume prévisionnel et volume effectif, par activité, 2008–2012 (en tonnes)



Source: PAM.

13. Les priorités du portefeuille d'activités ont évolué, passant de la réalisation des Objectifs stratégiques 1 et 3 du PAM, axés sur les situations d'urgence et d'après-conflit, qui ne sont pas appelées à durer, à l'accomplissement des Objectifs stratégiques 4 et 5 dans une perspective à plus long terme.
14. Globalement, les composantes les plus importantes ont été l'alimentation scolaire et la supplémentation alimentaire associées aux activités de SNMI. Lorsque les fonds sont venus à manquer, les activités VCT/VCA ont été évincées en raison de la nécessité de maintenir les activités de supplémentation alimentaire et d'alimentation scolaire. Des activités VCT/VCA ont toutefois été conduites dans le cadre d'un programme conjoint des Nations Unies mené dans deux districts. Par ailleurs, deux autres districts faisaient partie du périmètre d'un programme de recherche du PAM portant sur cinq pays, consacré aux transferts monétaires assortis de conditions, mais des difficultés de gestion ont empêché de le mener à bien. Les autres activités réalisées avaient notamment pour objet d'appuyer l'élaboration d'un système d'information pour la sécurité alimentaire et l'alerte rapide ainsi que le renforcement des capacités de plusieurs ministères dans les domaines de l'entreposage et de la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Le renforcement des capacités a également été expressément inscrit au nombre des objectifs des activités reposant sur l'assistance alimentaire. Les activités de renforcement des capacités nationales menées dans le cadre du projet *Timor Vita*, destiné à promouvoir la production locale d'aliments composés enrichis, ont été particulièrement médiatisées.

CONSTATATIONS ISSUES DE L'ÉVALUATION

Alignement et positionnement stratégique

15. Le portefeuille d'activités correspondait bien aux besoins des femmes comme des hommes, ainsi qu'aux politiques et priorités du Gouvernement. Il visait surtout à lutter directement contre la dénutrition, en particulier à travers des activités de SNMI, plutôt qu'à s'attaquer aux facteurs d'insécurité alimentaire liés aux modes de subsistance en milieu

rural, de façon à tirer parti des avantages comparatifs du PAM et de la présence de partenaires de financement et d'exécution. La stratégie du PAM consistant à apporter un soutien aux dispositifs gouvernementaux et à contribuer à la fourniture de services essentiels par leur intermédiaire était judicieuse et correspondait aux normes internationales d'intervention dans les contextes fragiles. Les organismes des Nations Unies sont très présents au Timor-Leste, et la coordination du PAM avec ces organismes a été efficace. En revanche, dans le cadre des programmes conjoints auxquels le PAM a participé, l'harmonisation des opérations menées par les différents organismes des Nations Unies et des actions réalisées en collaboration avec le Gouvernement est restée assez superficielle. Le portefeuille d'activités correspondait bien aux Objectifs stratégiques du PAM, et son évolution, notamment l'attention accrue portée au renforcement des capacités, allait dans le sens de la stratégie mondiale du PAM.

Choix stratégiques

16. Sur le plan des décisions stratégiques, le bureau de pays disposait d'une marge de manœuvre limitée en raison de contraintes aussi bien internes qu'externes. Au sortir de la crise qui sévissait au Timor-Leste, l'amélioration de la situation a changé la nature du défi complexe auquel le PAM était confronté et rendu plus difficile la mobilisation de fonds en faveur de l'assistance alimentaire. Les activités de développement et de renforcement des capacités appellent des approches à plus long terme et nécessitent de nouveaux profils de compétences, ce qui n'est pas facile à mettre en place compte tenu des contraintes internes du PAM (modèle de financement fondé sur le volume de vivres distribué et horizon à court terme); contraintes qui affectent davantage les petits bureaux de pays, qui sont encore plus défavorisés en raison de leurs propres problèmes de capacités, des fonds limités dont ils disposent pour recruter du personnel, et des difficultés qu'ils rencontrent pour se doter d'un effectif suffisamment stable et expérimenté.
17. Au vu de ce contexte, l'équipe d'évaluation a estimé que le bureau du PAM au Timor-Leste avait fait preuve d'un dynamisme, d'une inventivité, d'une diligence et d'une souplesse remarquables. Le PAM a eu raison de se concentrer sur les questions de nutrition, de faire du Gouvernement son principal partenaire et de considérer le renforcement des capacités comme un objectif essentiel. Le PAM a ainsi contribué au renforcement de l'État et à la couverture de l'ensemble du pays. Le bureau de pays a également montré son pragmatisme en recentrant les opérations sur les aspects pour lesquels il avait le plus de chances de changer les choses. En revanche, tant le bureau de pays que le Siège ont sous-estimé la gestion intensive qu'exigeait le programme de recherche sur les transferts monétaires assortis de conditions, ce qui a empêché le Timor-Leste d'y participer. Le bureau de pays s'est efforcé avec beaucoup d'énergie de rechercher des financements supplémentaires et de conserver des effectifs suffisants, mais la proportion importante de collaborateurs relativement peu expérimentés et l'incapacité d'offrir des emplois stables l'ont handicapé. Ainsi, en raison des capacités insuffisantes disponibles au Timor-Leste, le bureau de pays a été obligé de recruter des fonctionnaires sur le plan international pour des postes qui auraient été pourvus par des Timorais dans d'autres pays à revenu intermédiaire.
18. L'un des principaux signes qui montrent que les capacités du PAM sont trop sollicitées a été le manque d'attention accordé au suivi le plus élémentaire, notamment s'agissant de l'exécution des activités et des effets directs obtenus. Dernièrement, des tentatives louables ont été menées pour remédier à ces lacunes, mais elles ont affaibli la position du PAM dans la recherche de fonds destinés à financer la poursuite des activités de SNMI. L'insuffisance des informations sur les résultats recueillies par le PAM et l'utilisation de

modèles et de bases de données inadaptés pour mesurer les effets directs et en rendre compte dénotent un manque de supervision et de soutien de la part du bureau régional et du Siège. De ce fait, les conclusions issues de l'évaluation ne sont pas aussi étayées qu'elles auraient pu l'être.

19. L'abandon du suivi au profit d'autres préoccupations est peut-être lié à une tendance générale à considérer que les programmes fonctionnent comme prévu, sans tester les hypothèses sur lesquelles les interventions du PAM sont fondées. Le PAM a pourtant tout intérêt à procéder à ces vérifications, car son aptitude à mobiliser des fonds dépend de sa capacité à démontrer son efficacité à répondre aux besoins conformément aux prévisions.

Performance et résultats du portefeuille d'activités

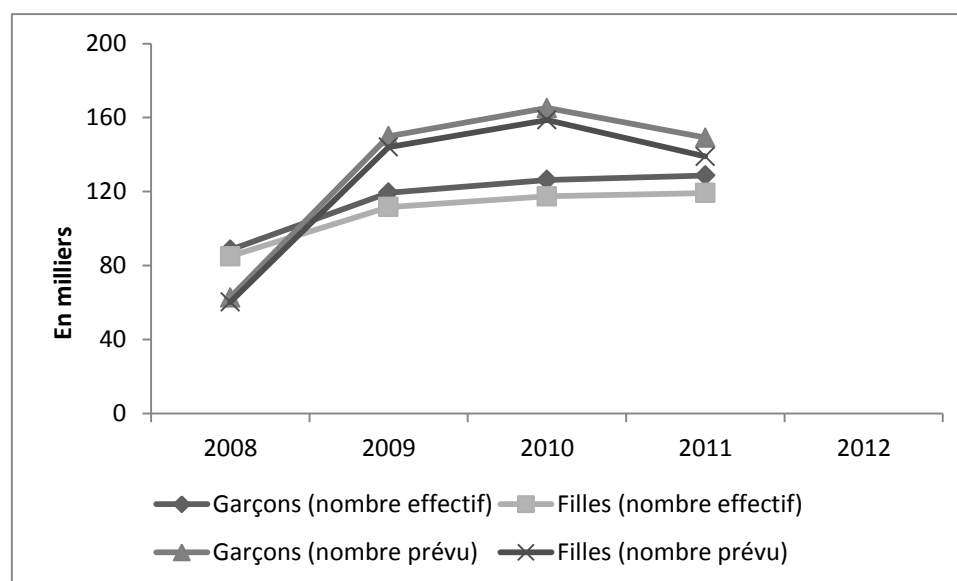
⇒ Secours

20. En 2008 et en 2009, le PAM a aidé 30 000 personnes déplacées à rentrer chez elles. En 2009, le PAM a collaboré avec le Ministère de la solidarité sociale pour apporter un soutien à 4 000 ménages ayant temporairement besoin de secours d'urgence. Après 2009, le Ministère a assumé l'entière responsabilité des interventions menées pour faire face aux catastrophes naturelles, et l'appui du PAM pour la réinsertion des personnes déplacées n'a plus été nécessaire. L'évaluation de l'IPSR a permis de constater que le PAM avait géré ses activités de secours avec pragmatisme et efficacité².

⇒ Alimentation scolaire

21. Le programme d'alimentation scolaire mis sur pied par le PAM, qui consistait à distribuer des repas cuisinés aux enfants de la première à la sixième année, a débuté en 2005 dans le cadre des efforts déployés pour encourager la scolarisation et l'assiduité et contribuer au renforcement des services publics essentiels. Il concernait cinq (puis six) districts particulièrement vulnérables. En 2008, le Gouvernement a lancé un second programme d'alimentation scolaire dans les sept districts non couverts par le PAM. En avril 2009, à la demande du Gouvernement, les deux programmes ont été fusionnés pour harmoniser les activités dans l'ensemble du pays. Le programme du PAM a toujours été confronté à des difficultés financières considérables, et la ration a été réduite de 30 pour cent à 20 pour cent des besoins quotidiens estimés. Les activités d'alimentation scolaire ont bénéficié à pas moins de 250 000 enfants, répartis de manière égale ou presque entre garçons et filles (voir la figure 4).

Figure 4: Bénéficiaires des activités d'alimentation scolaire: nombre effectif et nombre prévu, par sexe, 2008-2011



Source: PAM.

22. Le PAM était désireux de poursuivre sa collaboration avec le Ministère de l'éducation pour renforcer le dispositif national, mais le Gouvernement a décidé de prendre en charge l'ensemble des opérations, si bien que la participation du PAM au programme d'alimentation scolaire a pris fin en août 2011. Le Gouvernement a adopté une approche différente qui consistait à ajouter à la ration de base composée de riz des aliments complémentaires achetés localement, pour lesquels les écoles doivent en principe recevoir une allocation en espèces. Le programme continue de manquer cruellement de fonds et rencontre des difficultés de mise en œuvre⁶.

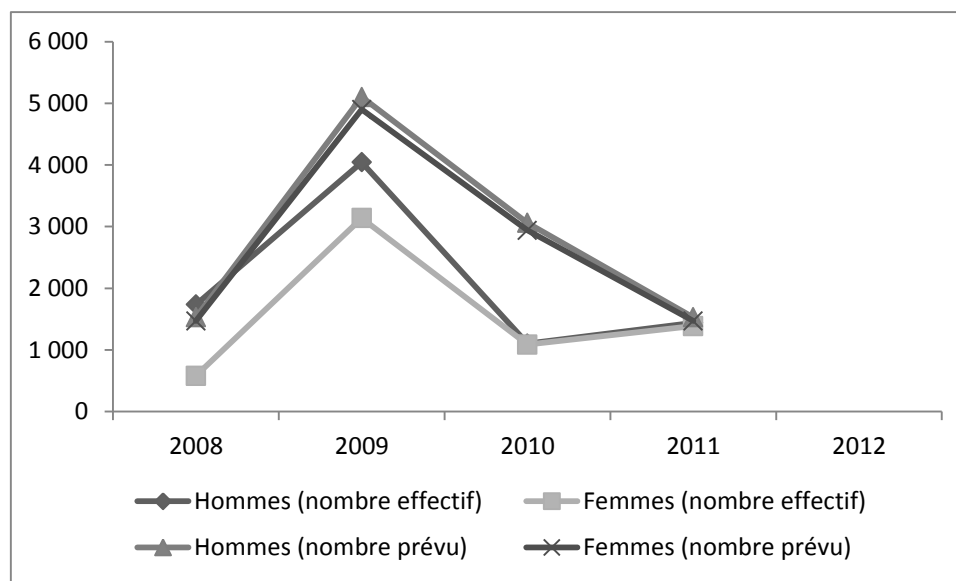
⇒ *Activités Vivres contre travail et Vivres pour la création d'avoirs*

23. Parmi les résultats des activités VCT/VCA figurent la construction et la remise en état de 440 kilomètres de routes rurales, de 27 écoles, de plus de 200 réservoirs et de 24 kilomètres de canaux d'irrigation, auxquels s'ajoutent, sur le plan agricole, la mise en valeur forestière, l'installation de clôtures et la bonification des terres. La figure 5 fait apparaître les niveaux de participation. L'évaluation de l'IPSR comprenait un examen approfondi du programme VCT/VCA, jugé très bénéfique; à cette occasion, un certain nombre d'améliorations techniques ont été proposées. L'évaluation conjointe à mi-parcours réalisée par les Nations Unies en 2011 a permis de constater que les activités VCT/VCA étaient pertinentes, qu'elles étaient mises en œuvre selon le calendrier prévu et qu'elles avaient toutes les chances d'être efficaces⁷.

⁶ Lenci, S. 2012, MDG-F Joint Programme: Promoting Sustainable Food and Nutrition Security in Timor Leste – Final Evaluation, Dili; and evaluation interviews.

⁷ Rapport succinct d'évaluation – IPSR Timor-Leste 103881 (WFP/EB.A/2010/7-E); et Beasca, J., 2011, *Community Mobilisation for Poverty Alleviation and Social Inclusion in Service Delivery (COMPASIS) Mid-Term Evaluation: Evaluation Report*. New York.

**Figure 5. Participants aux activités VCT/VCA (travailleurs uniquement):
nombre effectif et nombre prévu, par sexe, 2008–2011**



Source: PAM.

⇒ *Supplémentation alimentaire généralisée et ciblée pour les enfants et les femmes*

24. Le soutien du PAM a porté principalement sur l'alimentation généralisée destinée aux enfants de 6 à 23 mois et l'alimentation ciblée à l'intention des femmes enceintes, des mères allaitantes et des enfants de 24 à 59 mois, deux formes d'aide qui ont été mises en œuvre dans le cadre des services publics de santé assurés par les dispensaires mobiles présents une fois par mois dans les locaux des établissements de santé et des centres de proximité. Au cours de la période couverte par l'évaluation, le nombre de livraisons de vivres et le nombre d'établissements concernés ont considérablement augmenté, tandis que l'effectif des bénéficiaires a fluctué, atteignant son plus haut niveau en 2009, avec un peu plus de 49 000 personnes (voir le tableau 6). Sur l'ensemble de la période, les examens et les évaluations ont révélé que le partage des rations avait tendance à compromettre l'efficacité du programme. Cela étant, les évaluateurs ont estimé que la composante Alimentation du programme de SNMI avait fortement incité les mères et les enfants à utiliser les services de soins de santé primaires.

TABLEAU 6: LIVRAISONS DE VIVRES EFFECTUÉES DANS LE CADRE DU PROGRAMME DE SNMI ET NOMBRE DE BÉNÉFICIAIRES, 2008–2012

Année	Quantité de vivres prévue (en tonnes)	Quantité de vivres livrée (en tonnes)	Taux d'exécution (en %)	Nombre de bénéficiaires prévu	Nombre de bénéficiaires effectif	Taux d'accès (en %)
2008	2 416,00	1 868,59	77	51 650	44 317	86
2009	5 415,00	2 672,97	49	61 000	49 245	81
2010	3 010,00	2 236,37	74	64 200	32 534	51
2011	5 129,00	2 746,25	54	75 000	48 542	65
2012	8 161,00	3 419,38	42			

Source: PAM.

25. Le PAM a aussi appuyé l'ouverture d'une usine de production d'un aliment composé enrichi appelé *Timor Vita*. De nombreux problèmes de démarrage et de coûts non prévus se sont posés. Ainsi, le fonctionnement des machines a nécessité des capacités de production électrique supplémentaires, et il a fallu recruter un ingénieur en industrie alimentaire à plein temps pour superviser la production. Tous les ingrédients ont été importés et la production a été très inférieure aux prévisions. En 2012, le *Timor Vita* couvrait 22 pour cent des besoins alimentaires dans le cadre du programme de SNMI.

⇒ *Renforcement des capacités*

26. L'objectif assigné aux interventions de renforcement des capacités était de contribuer à instaurer des solutions de lutte contre la faim prises en charge par le pays, grâce à la mise en place effective de capacités nationales dans divers domaines: logistique, gestion de la chaîne d'approvisionnement, programmes d'alimentation scolaire et programmes de nutrition. L'opération spéciale a permis d'obtenir des progrès notables (voir l'encadré 1), mais les stratégies consistant à systématiser le renforcement des capacités et le transfert des responsabilités ont posé davantage de problèmes. Le Ministère de l'éducation a pris sans transition les rênes du programme d'alimentation scolaire. Le PAM entretenait une relation bien plus satisfaisante avec le Ministère de la santé, mais la planification conjointe du transfert des responsabilités et du retrait du PAM n'a débuté qu'à la fin de 2012, ce qui ne laissait aucune chance de les mener à bien avant la fin du programme de pays.

Encadré 1: Renforcement des capacités réussi – soutien apporté au Ministère du tourisme, du commerce et de l'industrie

Le Ministère du tourisme, du commerce et de l'industrie est chargé de gérer les réserves de riz et la politique d'intervention sur le marché du riz du Timor-Leste. Les évaluateurs ont jugé que le renforcement par le PAM des capacités dont disposait le Ministère dans le domaine de la logistique était une réussite pour les raisons suivantes:

- Le Ministère était à la recherche d'un partenariat et c'est lui qui a contacté le PAM pour solliciter son aide en vue de résoudre un problème logistique urgent.
- La réponse rapide et efficace du PAM au problème en question a encouragé le Ministère à demander un programme à plus long terme de renforcement des capacités.
- Le PAM a adopté une démarche systématique, en fixant des objectifs d'apprentissage individuels et organisationnels, afin de mettre en place les compétences, les dispositifs et les infrastructures nécessaires.
- Le PAM s'est concentré sur le renforcement de la capacité logistique, domaine dans lequel il excelle.

BILAN D'ENSEMBLE

27. Les principales composantes du portefeuille d'activité étaient globalement pertinentes au moment où l'IPSR a été lancée en 2008. Par la suite, le défi pour le bureau de pays a été d'équilibrer et d'adapter ces différentes composantes dans un contexte évolutif marqué par le manque de ressources. Le PAM mérite aussi d'être salué pour l'articulation judicieuse de sa collaboration avec le Gouvernement.
28. S'agissant de l'efficacité et de l'alignement des activités, le fait de travailler dans le cadre de dispositifs gouvernementaux d'envergure nationale a limité la capacité du PAM de cibler des groupes de population ou des zones géographiques spécifiques. Pourtant, l'équipe d'évaluation a estimé que le PAM avait trouvé des compromis intéressants en s'efforçant d'agir par l'intermédiaire des dispositifs gouvernementaux et de contribuer à les faire évoluer, sans pour autant empiéter sur la maîtrise des activités par le Gouvernement. Le manque chronique de ressources du portefeuille de d'activité a constitué un frein plus grave à l'efficacité du portefeuille d'activités. Le PAM a en partie contourné cette difficulté en accordant la priorité aux programmes d'alimentation scolaire et de SNMI au détriment des activités VCT/VCA⁸. En collaborant avec les Ministères de l'éducation et de la santé, dans les deux cas pour des opérations d'envergure nationale, le PAM a respecté les priorités locales, appuyé le renforcement de l'État et évité de créer des poches d'exclusion, conformément aux principes pour l'engagement international dans les États fragiles. Le rétablissement et le maintien du système d'éducation sont considérés comme des éléments importants du redressement après les conflits, et comme un moyen de soutenir la légitimité de l'État à travers la fourniture de services efficaces. La production locale de *Timor Vita* visait à accroître l'efficacité en simplifiant la logistique et en réduisant le partage des aliments. Elle avait également pour but de renforcer la prise en charge des activités par le Gouvernement, de façon à pérenniser les programmes de supplémentation alimentaire. Cette initiative était peut-être justifiée, mais son rapport coût/efficacité aurait dû être évalué de manière plus rigoureuse par rapport à celui d'un aliment composé enrichi importé.
29. En matière d'efficacité, le PAM semble à maints égards avoir mis en œuvre les composantes du portefeuille d'activité de manière compétente, et ses activités VCT/VCA ainsi que son soutien en situations d'urgence ont globalement permis d'apporter une aide ciblée aux communautés souffrant d'insécurité alimentaire. Le Gouvernement a eu recours à des activités similaires pour contribuer aux travaux de voirie en milieu rural. Les évaluateurs de l'IPSR ont estimé que le programme d'alimentation scolaire produisait les effets attendus, mais après sa prise en charge par le Gouvernement, il a rencontré des difficultés de mise en œuvre et a cruellement manqué de financements, ce qui a nui à son efficacité. Des éléments solides attestent que la composante Alimentation du programme de SNMI a incité la population à utiliser davantage les services de santé, mais il est beaucoup moins certain que cette composante a atteint son principal objectif, à savoir améliorer l'état nutritionnel des bénéficiaires ciblés. Certains succès notables ont été enregistrés s'agissant du renforcement des capacités, tels que le soutien apporté par l'opération spéciale au Ministère du tourisme, du commerce et de l'industrie en matière de gestion des entrepôts, mais l'amélioration durable des capacités dans les différents secteurs

⁸ Les évaluateurs de l'IPSR ont recommandé de développer les activités VCT/VCA dans le cadre d'interventions en faveur de la sécurité alimentaire. Ils ont toutefois aussi appuyé la décision du bureau de pays tendant à privilégier le programme d'alimentation scolaire au détriment de ces activités lorsque les fonds manquaient, estimant que la continuité de l'exécution était plus importante dans le cas de l'alimentation scolaire.

de services était encore loin d'être acquise. En 2011, le transfert au seul Ministère de l'éducation du programme d'alimentation scolaire géré par le PAM n'a pas été satisfaisant faute de planification. Le transfert au Ministère de la santé de l'ensemble des activités du programme de SNMI a été lancé tardivement, ce qui ne laisse aucune chance de le mener à bien avant la fin du programme de pays, prévue en décembre 2013. Les conditions à réunir pour réussir la transmission du témoin sont un thème récurrent dans les recommandations issues des évaluations.

30. Les objectifs du portefeuille d'activités en matière de renforcement des capacités sont essentiels pour la pérennisation et l'impact à long terme des activités. Tous les organismes se heurtent à ce problème, et le débat qui a lieu au Timor-Leste fait écho aux discussions conduites sur le sujet à l'échelle mondiale. Pour le PAM, les enseignements ci-après peuvent être tirés des opérations menées au Timor-Leste: i) il est plus efficace de travailler dans des domaines tels que la logistique, dans lesquels le PAM possède un savoir-faire reconnu; ii) l'efficacité dépend de la volonté de collaborer du partenaire; et iii) même dans les contextes favorables, il existe des difficultés endémiques liées au modèle de financement du PAM, aux contraintes pesant sur son personnel et à l'aptitude de celui-ci à contribuer au renforcement des capacités.
31. Globalement, l'équipe d'évaluation a estimé que la prise en compte de la problématique hommes-femmes par le bureau de pays était insuffisante. Elle a recueilli peu d'éléments montrant que les engagements institutionnels du PAM dans ce domaine avaient été intégrés dans la conception des programmes, leur suivi, les comptes rendus et les activités de sensibilisation⁹. Cette lacune tient à la taille relativement modeste du bureau de pays – et à la capacité limitée de son personnel – et au manque de soutien apporté par le bureau régional et le Siège sur la question de l'intégration de la problématique hommes-femmes.

RECOMMANDATIONS

32. Les recommandations sont liées aux perspectives d'action du PAM au Timor-Leste. La prévalence de la dénutrition est parmi les plus élevées au monde, ce qui milite fortement en faveur de la poursuite de l'action du PAM dans le pays. Cependant, toute intervention du PAM doit être financée et reposer sur la demande autant que sur les besoins. L'éventuel maintien de la présence du PAM doit être demandé en premier lieu par le Gouvernement. Aujourd'hui, le principal partenaire du PAM est le Ministère de la santé, mais le Ministère des finances devrait aussi être associé aux interventions de façon à assurer le financement à moyen terme nécessaire à la stratégie du Ministère de la santé, avec ou sans la participation du PAM. Cette stratégie devrait être inscrite dans la planification des dépenses à moyen terme du Gouvernement, sur la base de l'affectation d'une fraction raisonnable des recettes pétrolières, afin de ne pas hypothéquer l'avenir. Les donateurs assurant ou susceptibles d'assurer un financement à court terme des interventions du PAM devraient également être invités à examiner le cheminement du PAM. Les programmes du PAM sont, à juste titre, inextricablement liés à ceux du Gouvernement et d'autres partenaires de développement intervenant dans les secteurs concernés. Les recommandations s'adressent donc au Gouvernement et aux autres parties prenantes ainsi qu'aux différents niveaux de la structure du PAM.

⁹ D'après les observations générales formulées par les évaluateurs au sujet des engagements institutionnels du PAM en faveur du renforcement des capacités, de l'obligation redditionnelle, des partenariats, du plaidoyer et de la recherche, et de la prise en compte de la problématique hommes-femmes dans les opérations.

Stratégie de transition immédiate pour le Timor-Leste (Siège, bureau régional et bureau de pays du PAM)

33. **Recommandation 1: Le PAM devrait prolonger le programme de pays de façon à permettre au bureau de pays d'appliquer la stratégie de transition énoncée dans la note conceptuelle de novembre 2012.** La stratégie portant sur le transfert systématique des activités de SNMI n'est proposée que depuis peu, sur la base des évaluations conjointes menées par le PAM et le Ministère de la santé pour déterminer les besoins de financement et de capacité. Pour réussir, le transfert nécessitera l'implication du Ministère et d'autres parties prenantes importantes. Le programme de pays actuel prévoyait déjà de ménager une période de transfert des activités, mais la planification nécessaire vient tout juste de commencer, et il faudra donc davantage de temps pour parvenir à un retrait responsable – ou pour préparer dans de bonnes conditions la poursuite de l'appui apporté par le PAM. Pour parvenir à un retrait en bon ordre, qui évite autant que possible de ternir l'image du PAM, il faudra prolonger le programme de pays d'une année au minimum au-delà de la date d'achèvement actuellement prévue (décembre 2013), voire davantage pour assurer une transition encore plus efficace (voir la recommandation 2).

Stratégies de transfert des responsabilités et de retrait en général (Siège du PAM)

34. **Recommandation 2: Le PAM devrait veiller à ce que les stratégies de transfert des responsabilités soient élaborées en temps utile et prendre conscience qu'il faut au moins deux ou trois ans pour passer le relais efficacement.** Les stratégies de transfert des responsabilités devraient définir des grandes étapes et des critères de réalisation pertinents en regard desquels l'avancement sera mesuré. En outre, le Siège du PAM doit amener le bureau de pays à évaluer de manière réaliste la capacité interne nécessaire pour transmettre le témoin de manière responsable et pérenne, et doit le cas échéant élaborer une stratégie de renforcement des capacités internes nécessaires pour y parvenir.
35. À l'avenir, le PAM sera confronté à des situations de transfert des responsabilités dans d'autres pays. En conséquence, l'idéal serait que le Siège du PAM fasse du Timor-Leste un pays pilote dans le but de mettre au point une stratégie de retrait réalisable. Pour bien faire, il faudrait obtenir des ressources prévisibles et susceptibles d'être utilisées avec souplesse, dont le montant soit indépendant du volume de vivres distribué, afin de pouvoir prolonger le programme de pays pendant au moins deux ans, tout en bénéficiant de l'appui du bureau régional et du Siège de sorte que le bureau de pays dispose en interne des capacités nécessaires. Le processus de transition devrait faire intervenir davantage de partenaires de développement soutenant le Ministère de la santé et incorporer des activités de nature à élargir l'assimilation des enseignements tirés.

Stratégie de SNMI au Timor-Leste (Ministère de la santé et autres parties prenantes, dont le PAM, intervenant dans le domaine de la santé et de la nutrition)

36. **Recommandation 3a: Il faudrait procéder sans plus attendre à un examen conjoint du rôle des services intégrés de santé communautaire dans la fourniture des prestations de santé, et du soutien dont ces services ont besoin.** Les parties prenantes intervenant dans le domaine de la santé devraient s'associer pour établir des plans permettant de chercher à résoudre durablement les problèmes que rencontrent ces dispensaires mobiles.

37. **Recommandation 3b: Le Ministère de la santé et le PAM devraient mettre fin à la supplémentation alimentaire ciblée destinée aux enfants de 24 à 59 mois et passer à la supplémentation alimentaire ciblée pour les enfants de 6 à 23 mois, les femmes enceintes et les mères allaitantes.** Cette préconisation fait écho aux recommandations du même ordre déjà formulées à l'occasion de l'évaluation de l'IPSR notamment², compte tenu de la conception des modalités efficaces d'intervention nutritionnelle qui prévaut aujourd'hui. Pour que la supplémentation alimentaire puisse se poursuivre et être efficace, l'échelle d'intervention doit être compatible avec les possibilités du Ministère de la santé, aussi bien sur le plan financier que compte tenu de ses capacités institutionnelles en matière d'organisation, qui sont limitées. Sur ces deux aspects, le programme aura plus de chances d'être viable s'il repose, entièrement ou de manière prépondérante, sur la production intérieure d'aliments composés enrichis (voir la recommandation 4) et si sa conception est aussi simple que possible.
38. **Recommandation 3c: Il convient d'améliorer la qualité du suivi et de l'évaluation, en ce qui concerne aussi bien l'exécution des programmes que leurs résultats, afin de satisfaire aux obligations minimales en la matière.** L'équipe d'évaluation a formulé des observations détaillées sur les insuffisances constatées en matière de collecte des données. Ces lacunes doivent toutefois être comblées à tous les niveaux du PAM pour faire en sorte que le suivi le plus élémentaire, y compris le suivi après-distribution, soit considéré comme indispensable, même lorsque le manque de capacités rend cette activité plus difficile.
39. **Recommandation 3d: Il est nécessaire d'appuyer la réalisation de recherches de longue haleine axées sur la nutrition au Timor-Leste, telles que l'étude et l'analyse des liens de cause à effet.** Il s'agit là d'une responsabilité conjointe de toutes les parties prenantes, dont il devrait être dûment tenu compte dans la prochaine stratégie nutritionnelle nationale (révisée).

Production locale d'aliments composés enrichis (PAM, Ministère de la santé, Ministère des finances)

40. **Recommandation 4: Le PAM et le Gouvernement devraient donc unir leurs efforts pour entreprendre un examen stratégique rigoureux du rôle futur du *Timor Vita*.** À l'heure actuelle, le bureau de pays joue un rôle crucial dans la supervision de la production des aliments composés enrichis qu'il assure pour le compte du Gouvernement. Cet examen devrait comprendre une analyse de la viabilité de l'usine à moyenne et longue échéance et étudier les conséquences d'un éventuel renforcement de la supplémentation alimentaire ciblée reposant sur la fourniture du *Timor Vita* en termes de coûts et de logistique. Il devrait aussi s'intéresser à la prise en charge ultérieure du suivi et de l'appui technique actuellement assurés par le PAM, et à la réalisation d'un audit indépendant des résultats.

Stratégie du Timor-Leste en matière d'alimentation scolaire (Gouvernement timorais et ses partenaires intervenant dans les domaines de la protection sociale et de l'éducation)

41. **Recommandation 5: Un examen stratégique approfondi du programme d'alimentation scolaire devrait être entrepris pour mettre au point une approche viable en la matière.** Il serait préférable que le Gouvernement conduise cet examen en collaboration avec les partenaires qui appuient les stratégies nationales menées dans les secteurs de l'éducation et de la protection sociale. Il n'est pas souhaitable que le PAM s'en charge, car il n'est pas considéré impartial, mais il est important d'adopter une approche

ouverte aux différents intervenants pour établir une approche viable à laquelle les partenaires puissent adhérer.

Renforcement des capacités (Siège du PAM)

42. **Recommandation 6: Le Siège du PAM doit poursuivre les efforts visant à élaborer des indicateurs et des directives pratiques permettant d'aider les bureaux de pays à concevoir et à mettre en œuvre des stratégies efficaces de renforcement des capacités.** Le Siège du PAM doit chercher de quelle façon il peut appuyer plus concrètement les bureaux de pays à cet effet. De même, il doit amener les bureaux de pays à évaluer de manière réaliste les capacités internes nécessaires pour mener des initiatives réussies de renforcement des capacités et il devrait le cas échéant, élaborer une stratégie destinée à consolider les capacités internes en question.

Problématique hommes-femmes (Siège du PAM)

43. **Recommandation 7: Le Siège du PAM doit poursuivre les efforts visant à élaborer des indicateurs et des directives pratiques permettant d'aider les bureaux de pays à mettre en œuvre des stratégies efficaces de prise en compte de la problématique hommes-femmes.** Le Siège du PAM doit aussi chercher de quelle façon il peut aider plus concrètement les bureaux de pays à renforcer l'analyse différenciée par sexe et à tenir compte des questions de parité hommes-femmes. Il doit s'intéresser en particulier aux besoins des bureaux de pays ne disposant pas d'agents spécialisés dans ce domaine.

ANNEXE**DISTRICTS DU TIMOR-LESTE**

Les appellations employées dans cette carte et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Programme alimentaire mondial (PAM) aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

DT-Coq	diphtérie, tétanos et coqueluche
EDS	enquête démographique et sanitaire
IPSR	intervention prolongée de secours et de redressement
SNMI	santé et nutrition maternelles et infantiles
VCT/VCA	Vivres contre travail/Vivres pour la création d'emplois