

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Session annuelle
du Conseil d'administration**

Rome, 7–11 juin 2010

RAPPORTS D'ÉVALUATION

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

Pour examen



Distribution: GÉNÉRALE

WFP/EB.A/2010/7-C/Add.1

11 mai 2010

ORIGINAL: ANGLAIS

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION DU PROGRAMME DE PAYS GHANA 104180 (2006–2010)

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://www.wfp.org/eb>).

CONTEXTE

1. Le Secrétariat accueille avec intérêt les conclusions et les recommandations de l'évaluation du programme de pays Ghana 104180.
2. Le Secrétariat reconnaît que le bureau de pays devra renforcer la capacité de son personnel ainsi que son partenariat avec le Gouvernement et d'autres organismes, afin d'améliorer l'efficacité des opérations du bureau de pays. La mise en place de la stratégie de pays adoptée en 2010 vise à y contribuer.
3. Le tableau ci-après présente les réponses du Secrétariat aux recommandations.

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION DU PROGRAMME DE PAYS GHANA 104180 (2006-2010)

| Recommandations | Organes responsables | Réponse de la direction et suite donnée aux recommandations | Délai de mise en œuvre |
|---|-----------------------|--|---|
| <p>1. Le PAM devrait poursuivre la mise en œuvre d'un programme de pays pour le Ghana et prévoir une stratégie de transfert des responsabilités basée sur l'aptitude du pays à satisfaire aux critères de préparation institutionnelle et aux normes applicables à l'alimentation scolaire. Le nouveau programme de pays devrait être lié à des seuils de référence/étapes de suivi que doit respecter le Gouvernement. La programmation du PAM au Ghana devrait systématiquement tendre à établir un modèle de meilleures pratiques pour l'instauration de filets de protection sociale d'un bon rapport coût-efficacité susceptibles d'être reproduits à plus grande échelle, en particulier dans la perspective de renforcer l'efficacité et le ciblage de l'alimentation scolaire et de la distribution de rations alimentaires aux filles.</p> | <p>Bureau de pays</p> | <p>La recommandation est acceptée. Toutefois, entre 2008 et 2009, le Ghana est passé du 142^e au 153^e rang mondial, sur 182, du classement des pays selon l'indicateur de développement humain, la pauvreté s'est aggravée dans les trois régions du nord déjà démunies, et la malnutrition reste critique, avec un taux de prévalence de l'insuffisance pondérale atteignant les 22 pour cent. Le prochain programme de pays prévoira une stratégie de désengagement progressif fondée sur des évaluations approfondies, menées conjointement sur le terrain avec les autorités ghanéennes. Une amélioration de la situation des trois régions démunies en matière d'économie, de nutrition et de pauvreté permettrait de transférer les responsabilités au Gouvernement.</p> <p>Le nouveau programme de pays s'alignera sur les seuils de référence de la matrice d'appui budgétaire multidonateurs 2009-2011, qui intègre les indicateurs nationaux de réforme et de suivi.</p> <p>La composante Alimentation scolaire du nouveau programme de pays sera conçue comme un modèle des meilleures pratiques, afin d'aider les autorités à améliorer le programme national d'alimentation scolaire. Elle:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ analysera les différents modèles testés dans les écoles, comme le recours à des fournisseurs extérieurs pour les achats et la préparation des aliments ou le recours à la filière des Achats au service du progrès; ➤ privilégiera dans la mesure du possible les Achats au service du progrès pour que les petits agriculteurs participent à l'approvisionnement alimentaire; ➤ présentera un modèle de ciblage; ➤ testera différents menus composés de produits locaux, en tenant compte de leur valeur nutritionnelle et de leur coût; et ➤ mettra en place un système rigoureux de suivi et d'évaluation (S&E). ➤ Le nouveau programme de pays aidera aussi le Gouvernement à concevoir un programme d'alimentation scolaire durable. | <p>Janvier 2012</p> <p>Janvier 2012</p> |



RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION DU PROGRAMME DE PAYS GHANA 104180 (2006-2010)

| Recommandations | Organes responsables | Réponse de la direction et suite donnée aux recommandations | Délai de mise en œuvre |
|---|-----------------------------|---|--|
| <p>1a. Le Siège et le bureau de pays du PAM doivent mener avec le Gouvernement des entretiens de haut niveau au sujet des orientations et des contributions futures du PAM, à la lumière de son nouveau Plan stratégique et de sa politique en matière d'alimentation scolaire, laquelle met l'accent sur le développement des capacités institutionnelles. Le repositionnement du PAM en tant que partenaire de la mise en place de filets de protection sociale nécessitera, au cours des prochains mois, des débats de haut niveau sur les politiques à mener, avec le Ministère des finances, la Commission nationale de la planification du développement, les Bureaux du Président et du Vice-président et les ministères clés. Le PAM pourra ainsi élaborer une nouvelle stratégie, redéfinir et promouvoir la création d'un environnement favorable dans lequel son rôle dans l'établissement de modèles efficaces pour la programmation du développement social et de l'assistance alimentaire au Ghana est clairement défini.</p> | <p>Bureau de pays/Siège</p> | <p>La recommandation est acceptée. Le PAM collabore avec les Ministères de l'alimentation et de l'agriculture, des affaires sociales, de la santé et de l'éducation pour instaurer ses stratégies d'aide alimentaire et ses programmes de protection sociale, qui prévoient des repas scolaires, des activités génératrices de revenus et des rations à emporter pour les filles. L'initiative Achats au service du progrès, un système de suivi de la sécurité alimentaire et de la nutrition, un projet de renforcement des capacités et un système d'alerte rapide ont été présentés à la Commission nationale de la planification du développement et débattus avec elle, pour qu'elle les inclue dans son rapport de suivi sur les objectifs du Millénaire pour le développement.</p> <p>Le bureau de pays coopère avec le Ministère de l'alimentation et de l'agriculture à l'élaboration du Plan agricole pour 2009-2015 et, dans le cadre du Programme intégré pour le développement de l'agriculture en Afrique, à la préparation du Plan stratégique du Ministère de l'éducation pour 2010-2020.</p> <p>Le Directeur de la Division des politiques, de la planification et des stratégies du PAM doit s'entretenir avec les autorités sur la contribution que le prochain programme de pays pourrait apporter à l'amélioration du programme national d'alimentation scolaire, en particulier grâce à la participation des petits agriculteurs au travers de l'initiative Achats au service du progrès.</p> <p>Le bureau de pays continuera d'appuyer les programmes de développement social et d'aide alimentaire dans sa stratégie de pays 2010.</p> | <p>En cours</p> <p>En cours</p> <p>Juin 2010</p> <p>Septembre 2010</p> |
| <p>2. Il conviendrait de conduire le ciblage des districts avec plus d'efficacité. Le PAM devrait classer les districts en fonction de critères portant sur la pauvreté et la faim, et centrer les programmes futurs sur un petit nombre de districts dans les trois régions du nord qui accusent les niveaux les plus élevés de sous-alimentation et d'insécurité alimentaire d'après une nouvelle analyse et cartographie de la vulnérabilité, et sont les plus sujettes à la sécheresse. Ces améliorations devraient renforcer les effets directs potentiels, aider à démontrer l'efficacité de modèles décentralisés, optimiser la gestion du transport et faciliter le suivi.</p> | <p>Bureau de pays</p> | <p>La recommandation est acceptée. Les activités du programme de pays en cours ont ciblé les districts à l'aide d'une analyse et cartographie de la vulnérabilité (ACV). Dans le prochain programme de pays, l'allocation des ressources et le ciblage des districts se fonderont sur une nouvelle ACV des districts. L'analyse globale de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité réalisée en 2009 fournit une vue d'ensemble, au niveau régional, de l'insécurité alimentaire et de la sous-alimentation.</p> | <p>2011</p> |



RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION DU PROGRAMME DE PAYS GHANA 104180 (2006-2010)

| Recommandations | Organes responsables | Réponse de la direction et suite donnée aux recommandations | Délai de mise en œuvre |
|---|-----------------------|---|--|
| <p>3. Le soutien à l'éducation de base et notamment la distribution de rations aux filles devrait rester l'un des éléments phares du programme pour le Ghana et il faudra lui donner un beaucoup plus grand retentissement dans les instances où sont débattues aujourd'hui les politiques de protection sociale et auxquelles participent le Ministère des finances, les partenaires de l'appui budgétaire multidonateur et le groupe sectoriel chargé de la protection sociale. Les futures distributions de rations alimentaires planifiées dans le programme de pays devraient couvrir au moins 70 à 90 pour cent des dernières classes de l'enseignement primaire et des établissements du premier cycle de l'enseignement secondaire, en utilisant l'approche des cohortes qui inclut tous les enfants pour une année scolaire donnée, mais en centrant le programme sur un plus petit nombre de districts choisis en fonction des indices de parité des sexes et du nombre de filles non scolarisées. Il conviendrait d'adopter pour les distributions de rations alimentaires une approche multisectorielle sous la direction du Ministère de l'éducation et en collaboration avec d'autres ministères, dont le Ministère de l'emploi et des affaires sociales qui est chargé de la protection sociale.</p> | <p>Bureau de pays</p> | <p>La recommandation est acceptée. Il s'agit de l'un des éléments phares du programme de pays. Les donateurs considèrent que la ration à emporter contribue à améliorer la parité entre les sexes. Le bureau de pays joue un rôle actif au sein du groupe sectoriel de la protection sociale; il veillera à ce que l'éducation de base soit mise en valeur dans ce secteur.</p> <p>Le bureau de pays s'assurera également que les rations à emporter ciblent des districts qui n'ont pas atteint la parité des sexes. Une nouvelle analyse sera réalisée à l'échelle des districts afin de sélectionner ceux qui enregistrent un indice de parité des sexes inférieur à 1 ainsi qu'un nombre élevé de filles non scolarisées.</p> | <p>En cours</p> <p>Septembre 2010 pour le programme de pays en cours; janvier 2012 pour le nouveau programme de pays</p> |
| <p>4. L'alimentation scolaire sous la conduite du PAM devrait promouvoir un modèle économiquement efficient basé sur la production locale. Ce modèle devrait aider les partenaires gouvernementaux et les partenaires de développement à envisager des approches plus efficaces de l'alimentation scolaire, compte tenu en particulier des environnements d'apprentissage fragiles du nord du Ghana. Il conviendrait de tester des repas mieux acceptés des populations locales et moins chers que ceux actuellement fournis dans le cadre du programme national d'alimentation scolaire. Le modèle du PAM devrait mettre en évidence les meilleures pratiques pour: i) l'amélioration des résultats de l'enseignement; ii) l'établissement de liens avec des groupes d'agriculteurs; et iii) le renforcement de l'implication des communautés et des districts ainsi que le développement de la production agricole nationale dans les districts ciblés par le PAM qui participent à l'initiative Achats au service du progrès.</p> | <p>Bureau de pays</p> | <p>La recommandation est acceptée. Les recommandations issues de l'atelier organisé en décembre 2009 sur l'alimentation scolaire et réunissant le PAM, la Banque mondiale et les autorités du Ghana ont été présentées au Gouvernement: elles mettent en avant l'efficacité économique du modèle d'alimentation scolaire du PAM et préconisent son adoption. Voir aussi la réponse à la recommandation 1.</p> <p>Par le biais du Service de l'éducation du Ghana, le PAM incitera le Gouvernement à mettre en place un programme d'alimentation scolaire associé à des établissements scolaires de base, afin d'améliorer les conditions générales de l'enseignement dans le nord du Ghana.</p> | <p>A débuté en décembre 2009</p> |



RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION DU PROGRAMME DE PAYS GHANA 104180 (2006-2010)

| Recommandations | Organes responsables | Réponse de la direction et suite donnée aux recommandations | Délai de mise en œuvre |
|--|----------------------|---|---|
| 4a. Il est de la plus haute importance pour le programme d'alimentation scolaire de définir soigneusement les rôles des directeurs d'établissement et du Service de l'éducation du Ghana de façon à assurer une gestion efficace des activités, satisfaisant les critères de qualité et en optimisant les résultats de l'enseignement. | Bureau de pays | La recommandation est partiellement acceptée, car son application dépend du Gouvernement et de la structure administrative. Le PAM encouragera le Gouvernement à redéfinir le rôle des directeurs d'établissement et des fournisseurs dans la gestion de l'alimentation scolaire. | Septembre 2010 |
| 4b. Dans les écoles qui ne parviennent pas à assurer la distribution d'un repas chaud par jour, il conviendrait d'adopter une approche de l'alimentation scolaire plus simple, plus économique et demandant moins de temps, en optant par exemple pour des biscuits enrichis produits localement. Ce type d'approche devrait être expérimenté, suivi et évalué dans certaines zones rurales et urbaines où le PAM sera probablement appelé à collaborer dans le domaine de l'alimentation scolaire avec le Ministère de l'éducation par l'intermédiaire du Service de l'éducation du Ghana et du Ministère des collectivités territoriales et du développement rural. | Bureau de pays | La recommandation est partiellement acceptée. Le prochain programme de pays prévoit de tester différents menus. Voir également la réponse à la recommandation 4a. | Janvier 2012 (essai pilote) |
| 5. Le bureau de pays devrait engager des consultations approfondies avec le Ministère de la santé au niveau national et régional ainsi qu'avec d'autres partenaires tels que l'UNICEF. L'objectif de ces consultations serait de restructurer et élaborer des modèles d'intervention nutritionnelle du PAM visant à lutter contre la malnutrition légère/modérée afin de compléter la nouvelle approche gouvernementale axée sur la prévention dans les domaines de la santé et de la nutrition. Dans le prochain programme de pays, le PAM devrait également examiner s'il peut appuyer le Gouvernement dans la réduction de la malnutrition aiguë, en introduisant l'assistance alimentaire dans les services communautaires de santé, comme les centres communautaires de planification sanitaire et de soins de santé ainsi que les centres publics de nutrition en place. | Bureau de pays | La recommandation est acceptée. Le bureau de pays continuera de plaider auprès du Ministère de la santé pour l'introduction de l'aide alimentaire dans ses programmes d'action sanitaire. Le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et le PAM continuent de collaborer dans le cadre de leur programme conjoint de lutte contre la malnutrition dans les trois régions du nord du Ghana. Le PAM participe aussi à des discussions pour lancer une initiative interinstitutions des Nations Unies visant à éliminer la faim et la dénutrition chez les enfants, tout en renforçant les capacités des populations locales à appuyer et à prendre en charge ce type d'intervention. | En cours En cours Novembre/décembre 2010, dans l'attente des ressources disponibles |



**RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION DU
PROGRAMME DE PAYS GHANA 104180 (2006-2010)**

| Recommandations | Organes responsables | Réponse de la direction et suite donnée aux recommandations | Délai de mise en œuvre |
|---|----------------------|--|--------------------------|
| 5a. S'agissant du programme en cours d'alimentation supplémentaire et d'éducation sanitaire et nutritionnelle, il conviendrait de définir un plan clair de transfert des responsabilités et de retrait progressif, basé sur la liste actuelle des communautés et après concertation avec le Gouvernement. | Bureau de pays | <p>Sous réserve des ressources disponibles pour les activités génératrices de revenus destinées aux groupes de femmes, les activités de meunerie et d'enrichissement des aliments seront étendues à toutes les communautés visées par le programme d'alimentation supplémentaire et d'éducation sanitaire et nutritionnelle, dans le cadre du plan de retrait progressif.</p> <p>Les communautés qui bénéficient d'activités de meunerie ou d'enrichissement des aliments sont peu à peu retirées du programme d'alimentation supplémentaire et d'éducation sanitaire et nutritionnelle. Pour assurer la durabilité des activités, il est prévu de développer les capacités de l'administration et des collectivités locales, ainsi que les activités génératrices de revenus.</p> | En cours |
| 6. Le PAM devrait veiller à ce que les effectifs, le suivi et l'appui de ses chargés de programmes soient adéquats pour réaliser pleinement les objectifs des futurs programmes de pays qui utilisent des approches centrées sur le développement et la durabilité. Le bureau de pays devrait établir des plans pour le personnel assurant que 30 pour cent au moins du temps de travail soit consacré au programme de pays, même en période d'urgence. Les consultations sur les grandes orientations entre les hauts fonctionnaires du PAM et les contreparties gouvernementales devraient être plus approfondies, élargies à un plus grand nombre de services et ministères publics et plus régulières, de manière à ce que les activités du PAM restent bien coordonnées, cohérentes et en phase avec les plans de développement du Gouvernement. | Bureau de pays | <p>La recommandation est acceptée. Le bureau de pays a augmenté ses effectifs de spécialistes internationaux et son personnel national affecté au suivi. Il a aussi conçu un système global de suivi, et tient chaque semaine des téléconférences avec le bureau auxiliaire pour faire le point sur les activités du programme.</p> <p>Les effectifs affectés au programme de pays, à l'intervention prolongée de secours et de redressement et à l'opération d'urgence ont été renforcés: le personnel du programme de pays a augmenté de 38 pour cent entre 2007 et 2009.</p> <p>Des réunions de coordination sont régulièrement organisées avec les ministères.</p> | En cours En cours |
| 7. Le bureau de pays devrait forger de nouveaux partenariats avec des organismes de la société civile et d'autres intervenants au niveau des districts ou des communautés afin d'appuyer et d'élargir les liens entre les autorités nationales et les communautés dans les districts ciblés, de promouvoir la responsabilisation et la prestation de services, et de mettre en œuvre des stratégies de durabilité. Ces partenariats devraient faire l'objet d'un suivi trimestriel, en particulier aux niveaux sous-régionaux. | Bureau de pays | La recommandation est acceptée. Le PAM collabore avec le Gouvernement, d'autres institutions des Nations Unies et des organisations non gouvernementales (ONG), et à l'intention d'instaurer de nouveaux partenariats stratégiques. | En cours |



RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION DU PROGRAMME DE PAYS GHANA 104180 (2006-2010)

| Recommandations | Organes responsables | Réponse de la direction et suite donnée aux recommandations | Délai de mise en œuvre |
|---|----------------------|--|-------------------------------------|
| <p>8. Dans le cadre du nouveau programme de pays, il conviendrait de donner aux unités de planification et de coordination relevant des assemblées de district, des orientations plus précises concernant leurs rôles et responsabilités dans le suivi des programmes de santé, de nutrition et d'éducation dans leurs circonscriptions. Des fonds devraient être dégagés pour réaliser un suivi conjoint avec les chargés de la planification et du budget au sein de chaque assemblée de district et pour renforcer les sous-comités responsables des affaires sociales qui supervisent les interventions du développement social. Ces mesures contribueraient à assurer une prise en charge à long terme du programme au niveau des districts et amélioreraient la supervision de la programmation de l'assistance alimentaire de façon à diminuer autant que possible les pertes.</p> | Bureau de pays | <p>La recommandation est acceptée. Le PAM utilisera une partie des fonds du nouveau programme de pays pour le suivi conjoint des activités, et contribuera également à renforcer les capacités des assemblées de district.</p> | Janvier 2012 |
| <p>9. En concertation avec le bureau régional et le Siège, le bureau de pays devrait améliorer le suivi et le contrôle de la ponctualité et de la qualité de l'exécution du programme de pays, en particulier, en ce qui concerne le travail des contreparties gouvernementales, la qualité et l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement et des installations de stockage et la bonne réalisation des effets directs associés aux activités. A cet effet, le PAM pourrait être amené à s'impliquer davantage dans le transport de vivres avec le Gouvernement, afin de réduire les facteurs d'inefficacité.</p> | Bureau de pays | <p>La recommandation est acceptée. Le bureau de pays s'efforce de mettre en place des systèmes de contrôle qualité efficaces, notamment par le biais de visites mensuelles sur les sites et dans les entrepôts des projets, effectuées conjointement avec les partenaires gouvernementaux.</p> <p>Le bureau de pays étudiera avec le bureau régional et le Siège la possibilité d'un engagement accru du PAM au niveau du transport et la prise en charge éventuelle des opérations de transport intérieur, d'entreposage et de manutention dans le nouveau programme de pays.</p> | <p>En cours</p> <p>Janvier 2012</p> |