



Deuxième session ordinaire  
du Conseil d'administration

Rome, 9–13 novembre 2015

## RAPPORTS D'ÉVALUATION

Point 6 de l'ordre du  
jour

*Pour examen*



Distribution: GÉNÉRALE  
**WFP/EB.2/2015/6-D/Add.1**

2 octobre 2015  
ORIGINAL: ANGLAIS

## RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS EN RÉPUBLIQUE-UNIE DE TANZANIE (2011–2014)



Les documents du Conseil d'administration sont disponibles sur 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 coordonnateurs mentionnés ci-dessous, de préférence aussi longtemps que possible avant la réunion du Conseil.

M. C. Nikoi  
Directeur régional  
Afrique australe  
Courriel: [chris.nikoi@wfp.org](mailto:chris.nikoi@wfp.org)

M. C. Kaye  
Directeur  
Division de la gestion et du suivi  
de la performance  
Tél.: 066513-2197

M. C. Martino  
Conseiller pour les programmes  
Sous-Division de la gestion de la performance et  
de l'établissement de rapports  
Tél.: 066513-3576

## CONTEXTE

1. On trouvera dans le présent document la réponse de la direction aux recommandations formulées dans l'évaluation du portefeuille d'activités du PAM en République-Unie de Tanzanie pour la période 2011–2014. L'évaluation portait sur l'alignement et le positionnement stratégique des opérations du PAM dans le pays, sur les facteurs ayant présidé aux décisions prises en matière de stratégie et la qualité de celles-ci, ainsi que sur la performance du portefeuille d'activités et sur les résultats obtenus.
2. Globalement, les opérations en faveur des réfugiés ont été raisonnablement bien financées mais, faute d'un financement suffisant, le programme de pays n'a pu exécuter les activités de développement prévues. L'évaluation reconnaît néanmoins que la politique, les systèmes, les capacités et les ressources du Gouvernement se sont renforcés, et que des systèmes de filets de sécurité ont été rapidement mis en place au cours de la période à l'examen. Les nouvelles stratégies nationales sont axées sur des approches économiques de nature commerciale obéissant aux lois du marché, qui privilégient des modalités d'assistance alimentaire autres que l'aide directe du PAM.
3. Des difficultés financières ont empêché le PAM de s'engager à fond dans l'élaboration d'une politique nationale de protection sociale et dans l'assistance technique, comme le prévoyait la stratégie de pays définie pour 2011-2016. Ces activités entendaient mettre en place des programmes et des solutions aux problèmes de la faim intégrés et créatifs.
4. L'engagement du PAM en faveur de l'alimentation scolaire a faibli en raison d'une baisse d'intérêt du Gouvernement pour ses méthodes. La direction note toutefois avec satisfaction que l'évaluation a jugé l'assistance alimentaire en faveur des réfugiés globalement efficiente et efficace, en dépit des problèmes financiers rencontrés, et que le modèle pilote des Achats au service du progrès avait permis d'obtenir des résultats durables et d'adopter une politique en la matière.
5. Se félicitant des constatations et des recommandations de l'évaluation, la direction s'attachera à redéfinir les activités d'assistance alimentaire en les inscrivant dans le cadre national de protection sociale. Elle reconnaît qu'il est nécessaire de concevoir des systèmes de mobilisation des ressources et de gestion plus souples pour appuyer les programmes d'assistance alimentaire et s'emploiera à mettre en œuvre la nouvelle politique en matière de problématique hommes-femmes ainsi qu'à tirer le meilleur parti de la valeur ajoutée que représente la participation à l'initiative Unis dans l'action des Nations Unies.
6. La direction maintient que les distributions de vivres demeureront la modalité de transfert la plus adaptée pour combler les carences spécifiques en nutriments dans tout le pays et pour apporter une assistance alimentaire immédiate aux nouveaux réfugiés affluant dans le pays, lorsque cela est nécessaire.
7. Le tableau ci-après présente les mesures qu'il est prévu de prendre pour appliquer les recommandations et les échéances correspondantes.

**RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT  
DE L'ÉVALUATION DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS EN RÉPUBLIQUE-UNIE DE TANZANIE (2011–2014)**

Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction et mesures prises	Délai de mise en œuvre
<p><b>Recommandation 1:</b> avec l'appui du bureau régional et de l'Unité chargée de la protection sociale et des filets de sécurité au Siège, le bureau de pays devrait redéfinir et restructurer toute assistance alimentaire future en République-Unie de Tanzanie – hormis l'assistance alimentaire à des fins humanitaires et les activités liées à la commercialisation des produits agricoles dans le cadre de l'initiative Achats au service du progrès – en l'inscrivant dans le contexte du cadre national de protection sociale.</p> <p>L'assistance alimentaire devrait être conceptualisée, structurée, conçue et mise en œuvre par l'intermédiaire du cadre et du système nationaux de protection sociale. Malgré l'insuffisance de l'engagement du PAM au cours de la période examinée, le Gouvernement et ses partenaires ont avancé dans la mise en place d'un système de protection sociale de plus en plus étendu, sous les auspices du Fonds tanzanien d'action sociale. Les types d'assistance alimentaire et les modalités de transfert correspondantes fournis par le PAM peuvent trouver leur place dans ce système.</p>	<p>Bureau de pays, Bureau régional de Johannesburg, Division des politiques et des programmes, Unité chargée de la protection sociale et des filets de sécurité</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Avec l'appui du bureau régional et du Siège, le bureau de pays passera en revue la contribution du PAM au dispositif national de protection sociale dans le cadre de l'examen stratégique en cours concernant le Défi Faim zéro et de l'élaboration par le PAM du nouveau plan stratégique de pays pour la période 2016–2021.</p> <p>Mettant à profit l'appui fourni par le passé au Gouvernement pour concevoir le programme national de filets de sécurité – le Fonds tanzanien d'action sociale – le PAM participera aux activités du groupe de travail sur la protection sociale créé dans le cadre du plan d'aide au développement des Nations Unies. Le bureau de pays a déjà transféré au groupe de travail ses activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs et ses activités pilotes d'alimentation scolaire faisant appel à la production locale afin d'améliorer les liens entre les programmes du PAM et le cadre national de protection sociale.</p>	<p>Fin 2016</p> <p>En cours</p>
<p><b>Recommandation 2:</b> le bureau de pays, avec l'appui du bureau régional et de la Division des politiques et des programmes du Siège, devrait prévoir autant de souplesse que possible dans la conception, la mobilisation des ressources et la gestion de tout futur programme d'assistance alimentaire de façon que celui-ci permette d'épauler le Gouvernement de manière créative et dynamique. Tout nouveau programme d'assistance alimentaire devrait reposer sur une analyse stratégique des avantages comparatifs du PAM et de son rôle dans le pays. À cette fin:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ le PAM devrait étudier comment développer au maximum la délégation de pouvoir relative à l'ajustement des budgets et à l'utilisation des fonds des programmes; et</li> <li>➤ 2016 devrait être une année de transition et les programmes devraient être adaptés en conséquence, par exemple en prolongeant le programme de pays dans l'attente d'une nouvelle stratégie de pays.</li> </ul>	<p>Bureau de pays, Bureau régional de Johannesburg, Division des politiques et des programmes</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>La République-Unie de Tanzanie est l'un des pays pilotes retenus pour expérimenter la nouvelle approche des plans stratégiques de pays, dont le but est de préciser le rôle du PAM et ses avantages comparatifs s'agissant de répondre aux besoins du pays, de définir les résultats que le PAM aidera le Gouvernement à atteindre au regard de ses objectifs nationaux ou des objectifs mondiaux définis en vue de relever le Défi Faim zéro, ainsi que de hiérarchiser les mesures à prendre pour obtenir ces résultats.</p> <p>La nouvelle approche sera présentée au Conseil d'administration, en même temps que le nouveau Plan stratégique du PAM et les initiatives internes complémentaires, notamment l'examen du cadre de financement. Remplacer les descriptifs de projet par un plan stratégique de pays, document unique englobant la stratégie et le programme de pays, est un moyen plus efficace et plus efficace d'assurer la gestion interne et de mener les opérations. Le modèle de financement actuel ne ménage pas assez de souplesse et ne permet pas d'ajuster les budgets en temps voulu, difficultés encore aggravées par les conditions imposées par les donateurs.</p>	<p>Fin 2016</p> <p>Fin 2016</p>



**RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT  
DE L'ÉVALUATION DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS EN RÉPUBLIQUE-UNIE DE TANZANIE (2011–2014)**

Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction et mesures prises	Délai de mise en œuvre
		<p>L'examen du cadre de financement aidera à s'assurer que la structure budgétaire adoptée offre le plus de souplesse possible aux bureaux de pays en matière de mise en œuvre de toutes les interventions. Une structure révisée du budget opérationnel sera présentée au Conseil pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2016.</p> <p>2016 sera une année de transition pour le bureau de pays en attendant que le nouveau plan stratégique pour la République-Unie de Tanzanie soit approuvé.</p>	Fin 2016
<p><b>Recommandation 3:</b> en République-Unie de Tanzanie, le PAM devrait réorienter son action en abandonnant les opérations au profit des conseils en matière d'assistance alimentaire. Avec l'appui du bureau régional et de la Division des politiques et des programmes du Siège, le bureau de pays devrait se concentrer sur les aspects suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ les services opérationnels, y compris les achats et la logistique pour appuyer les transferts d'aide humanitaire dans le pays et la région;</li> <li>➤ l'assistance technique, en particulier en matière de transferts monétaires et de bons, ainsi que de protection sociale; et</li> <li>➤ les transferts de produits alimentaires uniquement en faveur de réfugiés en cas de situation d'urgence et d'autres crises que le Gouvernement n'est pas en mesure de gérer seul.</li> </ul>	Bureau de pays, Bureau régional de Johannesburg, Division des politiques et des programmes	<p>La recommandation est en partie acceptée.</p> <p>Le bureau de pays fournit des services opérationnels, notamment en matière d'achats et de logistique, à l'appui des transferts d'aide humanitaire dans le pays et la région. La République-Unie de Tanzanie est l'une des sources majeures d'approvisionnement régional, en particulier en maïs, du Mécanisme de gestion globale des vivres. Cette situation s'explique en partie par le fait que, conformément aux préférences de nombreux pays et aux restrictions imposées par certains gouvernements en matière d'importation d'organismes génétiquement modifiés, les produits alimentaires tanzaniens achetés par le PAM ne sont pas génétiquement modifiés. Le bureau de pays facilite la logistique du transport par voie terrestre vers le Burundi, la République démocratique du Congo, le Kenya et le Soudan du Sud, ainsi que les expéditions par voie maritime vers la Somalie. Le prix du maïs tanzanien est très compétitif par rapport à celui provenant du Malawi, d'Afrique du Sud ou de Zambie.</p> <p>Le bureau régional envisage de recruter un spécialiste de la chaîne d'approvisionnement afin d'étudier l'utilisation des principaux couloirs logistiques dans la région, y compris celui de Dar es-Salaam. Tant le bureau de pays que le Gouvernement devraient en bénéficier.</p> <p>Le bureau de pays fournira une assistance plus technique, notamment en ce qui concerne les transferts de type monétaire et la protection sociale. Il a organisé une formation multifonctionnelle sur les transferts de type monétaire. Des diagnostics sectoriels de faisabilité relatifs aux technologies de l'information et aux aspects financiers sont réalisés dans les camps de réfugiés pour décider s'il serait possible d'y mettre en place des transferts de type monétaire d'ici à 2016.</p>	<p>En cours</p> <p>Mi-2016</p> <p>Fin 2016</p>



**RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT  
DE L'ÉVALUATION DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS EN RÉPUBLIQUE-UNIE DE TANZANIE (2011–2014)**

Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction et mesures prises	Délai de mise en œuvre
		<p>Les responsables du bureau régional et ceux du bureau de pays ne sont pas tout à fait d'accord avec la recommandation d'après laquelle les transferts de vivres ne devraient être utilisés qu'en situation d'urgence. Les interventions autres qu'alimentaires, notamment celles qui recourent à des transferts de type monétaire, ne devraient pas remplacer toutes les distributions générales de vivres et toutes les activités de supplémentation alimentaire. Par exemple, le SuperCereal n'est généralement pas disponible sur les marchés locaux, et les distributions de denrées peuvent être la modalité de transfert privilégiée pour certains projets pilotes visant à combler les carences en nutriments dans le pays. Par ailleurs, la République-Unie de Tanzanie est entourée de pays politiquement instables et va donc probablement continuer à accueillir de nombreux réfugiés.</p>	
<p><b>Recommandation 4:</b> le bureau de pays, avec l'appui du bureau régional et de l'Unité des situations de crise humanitaire et de transition du Siège, devrait veiller à ce que tout appui fourni à l'avenir en République-Unie de Tanzanie en faveur des réfugiés soit fondé sur une nouvelle estimation et une justification du rôle et de l'avantage comparatif du PAM en matière d'assistance alimentaire à moyen et long terme.</p> <p>Toute nouvelle proposition d'appui en faveur des réfugiés devrait expressément prendre en compte l'éventualité que le PAM puisse cesser de leur fournir une assistance alimentaire à moyen ou long terme. Une période de transition devrait être prévue pour permettre au PAM d'en transférer la responsabilité au Ministère de l'intérieur, et peut-être à d'autres organisations internationales, et de se retirer – sauf pour ce qui est des secours d'urgence en première ligne aux réfugiés et des activités de supplémentation alimentaire en faveur des groupes vulnérables, notamment les femmes enceintes et les mères allaitantes ainsi que les jeunes enfants, domaines dans lesquels il jouit d'un avantage comparatif.</p>	<p>Bureau de pays, Bureau régional de Johannesburg, Division des politiques et des programmes</p>	<p>La recommandation n'est pas acceptée.</p> <p>Le PAM va passer en revue et reconsidérer son rôle et son avantage comparatif en matière d'assistance aux réfugiés dans le cadre des processus d'examen stratégique et d'élaboration du plan stratégique de pays mentionnés dans les réponses aux recommandations 1 et 2.</p> <p>Il convient de ne pas oublier que, de par son positionnement géopolitique, le pays doit régulièrement faire face à un afflux de réfugiés. Depuis le début de 2015, environ 90 000 nouveaux réfugiés en provenance du Burundi ont traversé la frontière, chiffre qui devrait atteindre 150 000 personnes. En raison des restrictions imposées par le Gouvernement à leurs déplacements, les réfugiés n'ont pas beaucoup de possibilités de subvenir à leurs besoins alimentaires essentiels et ne peuvent guère exercer d'activités de subsistance, ce qui rend l'assistance alimentaire et nutritionnelle essentielle. À l'heure actuelle, rares sont les sources d'assistance alimentaire pour les populations réfugiées dans le pays, et aucun organisme gouvernemental n'a les moyens d'assumer un tel rôle. Sous réserve des résultats du processus d'élaboration du plan stratégique de pays et à la demande du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, le PAM va maintenir son assistance alimentaire et nutritionnelle en faveur des réfugiés, en mettant en place des transferts de type monétaire là où il le pourra.</p>	<p>S. O.</p>



**RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT  
DE L'ÉVALUATION DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS EN RÉPUBLIQUE-UNIE DE TANZANIE (2011–2014)**

Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction et mesures prises	Délai de mise en œuvre
<p><b>Recommandation 5:</b> en concertation avec le bureau régional et la Division des politiques et des programmes du Siège, le bureau de pays devrait s'attacher à optimiser l'utilité de l'initiative Unis dans l'action en République-Unie de Tanzanie. À cette fin:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ le PAM devrait procéder à un examen interne de l'expérience acquise dans le cadre de cette initiative, afin de préciser sa position et les responsabilités à différents niveaux; et</li> <li>➤ alors que les institutions des Nations Unies se préparent à lancer la deuxième phase de l'initiative Unis dans l'action et un deuxième plan d'aide au développement, le bureau de pays devrait s'attacher, en collaboration avec les institutions partenaires, à trouver de nouveaux moyens d'appliquer les recommandations issues de l'évaluation globale réalisée en 2012 des enseignements tirés de l'initiative, en privilégiant un appui accru du système des Nations Unies en faveur des pays concernés par les programmes et une simplification et une harmonisation des modes opératoires<sup>1</sup>.</li> </ul>	<p>Bureau de pays, Bureau régional de Johannesburg, Division des politiques et des programmes</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le PAM a participé en 2012 à une évaluation indépendante globale de l'initiative Unis dans l'action. Les enseignements tirés en République-Unie de Tanzanie, l'un des pays pilotes, ont contribué à l'élaboration de la deuxième phase de cette initiative. Il est prévu de réévaluer les procédures opératoires normalisées utilisées dans le cadre de cette approche au cours de l'année 2016, en préparation de l'adoption du prochain Examen quadriennal complet, en 2017. Avec l'aide du bureau régional et du bureau de pays si nécessaire, le Siège du PAM participera à ces travaux afin de préciser sa position et les responsabilités internes.</p> <p>Tirant parti de l'expérience acquise dans le cadre de l'initiative Unis dans l'action, le bureau de pays collabore avec d'autres institutions des Nations Unies et avec le Bureau du Coordonnateur résident des Nations Unies en vue de trouver et de mettre en œuvre des moyens de mieux travailler ensemble, notamment dans le cadre du deuxième plan d'aide au développement. En situation d'urgence, le PAM collaborera avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, l'Organisation internationale pour les migrations et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance afin d'apporter un appui aux réfugiés en provenance du Burundi et de la République démocratique du Congo, dans le respect des normes humanitaires.</p>	<p>Fin 2016</p> <p>En cours</p>



<sup>1</sup> Organisation des Nations Unies. 2012. Évaluation indépendante de l'initiative Unis dans l'action.

**RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT  
DE L'ÉVALUATION DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS EN RÉPUBLIQUE-UNIE DE TANZANIE (2011–2014)**

Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction et mesures prises	Délai de mise en œuvre
<p><b>Recommandation 6:</b> avec l'appui du bureau régional et du Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes du Siège, le bureau de pays devrait veiller, dans le cadre de ses futures prestations de services de conseil en matière d'assistance alimentaire, à préciser comment sera mise en œuvre la politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes (2015–2020) à l'échelle de chaque activité. Il devrait également définir les priorités en ce qui concerne l'affectation de ressources à la mise en œuvre de cette politique.</p>	<p>Bureau de pays, Bureau régional de Johannesburg, Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Depuis que la politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes pour 2015-2020 a été approuvée, le bureau de pays s'attache à constituer un réseau de suivi des résultats en matière d'égalité hommes-femmes. Ce réseau multifonctionnel sensibilisera davantage le personnel du bureau de pays et des bureaux auxiliaires à cette problématique pour que les activités des programmes tiennent davantage compte des disparités entre les sexes.</p> <p>Le PAM s'est pleinement engagé à non seulement atteindre mais aussi dépasser les critères arrêtés dans le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes afin de promouvoir durablement l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans le cadre de toutes ses opérations et de leur donner une place centrale. Le PAM est fermement attaché à respecter les huit indicateurs de l'Examen quadriennal complet se rapportant à la problématique hommes-femmes. L'affectation des ressources aux activités liées à la problématique hommes-femmes se fait sur la base des projections des besoins opérationnels établies par tous les bureaux de pays aux fins du Plan de gestion triennal (2016-2018). Le catalogue des activités liées à la problématique hommes-femmes a été actualisé en 2014 en y incluant les effets directs et des exemples provenant de l'analyse des dépenses liées à cette problématique réalisée par le bureau de pays dans le cadre de l'évaluation de ses activités de 2014 en faveur de l'égalité des sexes. Ce travail sera répété en 2015 et en 2016.</p>	<p>Décembre 2016</p> <p>En cours</p>