

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

**Session annuelle  
du Conseil d'administration**

**Rome, 8–12 juin 2009**

## **RAPPORTS D'ÉVALUATION**

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

*Pour examen*



Distribution: GÉNÉRALE

**WFP/EB.A/2009/7-B/Add.1**

12 mai 2009

ORIGINAL: ANGLAIS

### **RÉPONSE DE LA DIRECTION AU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DE L'EFFICACITÉ DU PAM DANS LES INTERVENTIONS VISANT À RÉTABLIR LES MOYENS D'EXISTENCE**

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>).

## 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, OEDAM\*: Mme R. Hansen tél.: 066513-2008

Fonctionnaire principal chargé de la M. K. Owusu-Tieku tél.: 066513-3018  
gestion des résultats, OEDAM:

Pour toute question relative à la distribution de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter Mme C. Panlilio, Assistante administrative de l'Unité des services de conférence (tél.: 066513-2645).

\* Division de la gestion des résultats et de l'obligation redditionnelle



---

## INTRODUCTION

1. Le présent document contient la réponse du Secrétariat aux recommandations du Rapport succinct de l'évaluation stratégique de l'efficacité du PAM dans les interventions visant à rétablir les moyens d'existence.
2. Le Secrétariat, reconnaissant l'importance d'appliquer les recommandations formulées dans ce rapport afin d'améliorer l'efficacité des interventions du Programme qui portent sur les moyens d'existence, adoptera les mesures nécessaires pour en tenir compte.
3. Les suites données par le Secrétariat à ces recommandations sont présentées dans le tableau récapitulatif ci-après.

**TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RECOMMANDATIONS ET SUITES DONNÉES PAR LA DIRECTION DU PAM  
AU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DE L'EFFICACITÉ DU PAM  
DANS LES INTERVENTIONS VISANT À RÉTABLIR LES MOYENS D'EXISTENCE**

	<b>Organes responsables</b>	<b>Réponses de la direction et suites données aux recommandations</b>	<b>Délai de mise en œuvre</b>
<i>Perspectives</i>			
1. Le PAM doit définir plus clairement son rôle dans les situations de redressement; il pourra dès lors montrer qu'il est capable de programmer des activités plus efficaces en faveur du rétablissement des moyens d'existence, afin d'obtenir un soutien plus ferme des donateurs. Le personnel du Siège et la haute direction doivent faire savoir qu'ils accordent une plus grande priorité aux programmes de rétablissement des moyens d'existence; pour cela, ils doivent allouer des ressources supplémentaires pour définir des politiques, élaborer des directives relatives aux programmes et renforcer les compétences du personnel chargé des opérations, afin qu'il soit mieux armé pour appuyer le rétablissement des moyens d'existence	Service de la conception des programmes (OMXD)	La recommandation est acceptée. OMXD et les conseillers régionaux pour les programmes sont convenus d'un plan d'action pour 2009 qui prévoit de sélectionner dans chaque région un pays qui recevra un appui renforcé à la conception des programmes. Un personnel plus nombreux prendra part à la planification afin d'apprendre par la pratique; les enseignements serviront à affiner les processus de planification et à améliorer la formation et l'appui au personnel.	31 décembre 2009
	Service de l'analyse de la sécurité alimentaire (OMXF)	La recommandation est acceptée. L'amélioration des compétences en matière d'analyse des moyens d'existence se fera dans cadre du projet de renforcement des capacités mis en place par OMXF.	Mars 2010
2. En termes d'objectifs portant sur les moyens d'existence, l'une des difficultés constantes est que le PAM fonde ses objectifs de redressement sur l'idée que l'assistance alimentaire cessera progressivement à mesure que les bénéficiaires deviendront plus autonomes. Dans de nombreux pays parmi les moins avancés, où la population vit au niveau du seuil de pauvreté, ou en dessous, et subit des chocs régulièrement, ce principe est tout simplement irréaliste et condamne les projets à échouer ou à se poursuivre indéfiniment. En cas de crise prolongée et de pauvreté chronique, les objectifs de redressement doivent parfois être revus à la baisse et inscrits dans une perspective de plus longue haleine; le PAM devrait peut-être admettre que des secours permanents sont nécessaires. Le Programme devrait peut-être également travailler plus activement à rapprocher les bénéficiaires de	OMXD	La recommandation est acceptée. Les missions de conception des projets prendront en compte cette interprétation du désengagement progressif. Le Plan stratégique (2008-2011) met l'accent sur les aspects suivants: i) filets de protection sociale; ii) collaboration et action complémentaire au sein de partenariats, notamment par le biais de la réforme des Nations Unies; et iii) renforcement des capacités des gouvernements pour qu'ils prennent les programmes en charge. Ces priorités permettront d'établir des principes solides d'analyse de la vulnérabilité.	À partir du 31 décembre 2009



**TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RECOMMANDATIONS ET SUITES DONNÉES PAR LA DIRECTION DU PAM  
AU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DE L'EFFICACITÉ DU PAM  
DANS LES INTERVENTIONS VISANT À RÉTABLIR LES MOYENS D'EXISTENCE**

	<b>Organes responsables</b>	<b>Réponses de la direction et suites données aux recommandations</b>	<b>Délai de mise en œuvre</b>
l'assistance alimentaire d'autres formes d'appui aux moyens d'existence, fournies par différents acteurs.			
<b>Analyses</b>			
3. Il est recommandé que:			
a) les analyses préliminaires fassent une plus large place à l'examen des processus de rétablissement des moyens d'existence, et au rôle que peut jouer l'assistance alimentaire pour les appuyer;	OMXF	La recommandation est acceptée. Les nouvelles directives relatives i) aux évaluations de la sécurité alimentaire dans les situations d'urgence et ii) aux évaluations approfondies de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité font une large place au concept de moyens d'existence durables, tant dans l'optique de la sécurité alimentaire que de la nutrition.	Mai 2009
b) le Service de l'analyse de la sécurité alimentaire (OMXF) apporte un appui supplémentaire aux unités d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité (ACV) afin d'étendre l'utilisation de référentiels des moyens d'existence pour faciliter l'analyse des besoins de redressement;	OMXF	La recommandation est acceptée. Les outils utilisés actuellement seront modifiés de façon à prendre en compte les résultats de l'analyse des besoins en matière de redressement; le Projet d'analyse des interventions permettra de définir les modalités d'intervention appropriées. Ce projet inclura l'aspect redressement dans son analyse.	Mars 2010
c) OMXF, en collaboration avec les bureaux régionaux et les bureaux de pays s'attache plus activement:	OMXF	La recommandation est acceptée. Le PAM a entrepris d'améliorer le suivi afin de pouvoir adapter les interventions en cours d'exécution et faciliter ainsi le redressement des populations vulnérables. Les réévaluations s'appuieront sur les informations issues du suivi.	Mai 2009
i) à réévaluer régulièrement les besoins de redressement et à mettre à jour les analyses initiales; et		La recommandation est acceptée. Les nouvelles directives relatives aux évaluations de la sécurité alimentaire dans les situations d'urgence soulignent l'importance de pouvoir disposer d'informations qualitatives. Le PAM met en œuvre un projet de renforcement des capacités qui prévoit l'utilisation de techniques qualitatives et l'analyse des moyens d'existence.	Mars 2010
ii) à encourager l'utilisation d'analyses qualitatives pour compléter les analyses basées sur des enquêtes, qui sont pour l'essentiel quantitatives;			
d) les analyses des besoins mesurent explicitement les niveaux d'assistance requis pour appuyer le redressement et permettre aux bénéficiaires de créer des avoirs, et pas seulement satisfaire les besoins de sécurité alimentaire immédiats.	OMXF	La recommandation est acceptée. La définition des besoins de redressement figurera désormais parmi les objectifs des évaluations de la sécurité alimentaire dans les situations d'urgence. Leurs objectifs seront modifiés pour faire en sorte que ces évaluations portent également sur les besoins de redressement et la création d'avoirs.	Août 2009



**TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RECOMMANDATIONS ET SUITES DONNÉES PAR LA DIRECTION DU PAM  
AU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DE L'EFFICACITÉ DU PAM  
DANS LES INTERVENTIONS VISANT À RÉTABLIR LES MOYENS D'EXISTENCE**

	Organes responsables	Réponses de la direction et suites données aux recommandations	Délai de mise en œuvre
<b>Conception des programmes</b>			
<p>4. Il est recommandé que:</p> <p>a) le Service de la conception des programmes (OMXD) continue d'élaborer des indicateurs de rétablissement des moyens d'existence, notamment des indicateurs d'effets directs et d'impact, qui permettront de mesurer les progrès accomplis au regard des objectifs;</p> <p>b) OMXD aide les bureaux de pays à définir plus clairement un principe de rétablissement des moyens d'existence, des objectifs de redressement précis, et des stratégies de retrait plus solides pour les activités qui entrent dans le champ du redressement; et</p> <p>c) les stratégies de retrait incluent une incitation des donateurs qui financent le développement et des gouvernements bénéficiaires à élaborer des politiques et des programmes susceptibles de répondre aux besoins précédemment couverts par le PAM.</p>	OMXD	<p>La recommandation est acceptée. Le Cadre de résultats stratégiques (2008–2011) a été révisé; les indicateurs continueront d'être revus et corrigés par OMXF et OMXD le cas échéant, en tenant compte des enseignements tirés de l'expérience.</p> <p>La recommandation est acceptée. En pratique, elle sera prise en compte dans la stratégie décrite aux points 1 et 2 ci-dessus. Les mesures suivantes permettront aux programmes de gagner en efficacité : affinement du processus central de planification; renforcement de la formation et de l'appui au personnel; et application des changements d'orientation du nouveau Plan stratégique (importance accordée aux filets de protection sociale; collaboration et l'action complémentaire au sein de partenariats notamment par le biais de la réforme des Nations Unies; renforcement des capacités des gouvernements pour qu'ils prennent les programmes en charge). Toujours dans l'optique d'une plus grande efficacité des programmes, il est prévu de définir plus clairement le principe de rétablissement des moyens d'existence et les objectifs relatifs aux moyens d'existence, et d'élaborer des stratégies de retrait plus solides pour les activités ressortant du domaine du redressement.</p> <p>Les grands axes de la planification seront révisés pour inclure, entre autres, des processus destinés à dégager des consensus indispensables à la mise en place de programmes plus complets, et notamment à la définition des responsabilités du gouvernement (et d'autres partenaires) dans la durée, pendant et après les interventions appuyées par le PAM.</p>	<p>Cadre de résultats stratégiques mis en œuvre en février 2009; revue des indicateurs en cours</p> <p>À partir du 31 décembre 2009</p>



**TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RECOMMANDATIONS ET SUITES DONNÉES PAR LA DIRECTION DU PAM  
AU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DE L'EFFICACITÉ DU PAM  
DANS LES INTERVENTIONS VISANT À RÉTABLIR LES MOYENS D'EXISTENCE**

	<b>Organes responsables</b>	<b>Réponses de la direction et suites données aux recommandations</b>	<b>Délai de mise en œuvre</b>
<b>Mise en œuvre des programmes et efficience</b>			
<p>5. Il est recommandé que:</p> <p>a) le PAM entretienne un dialogue avec les donateurs sur les solutions susceptibles d'alléger la contrainte structurelle qu'impose le modèle de financement du PAM fondé sur le volume des produits;</p> <p>b) les bureaux de pays déploient des efforts plus soutenus pour générer des ressources supplémentaires à l'appui des activités de redressement;</p>	<p>Division des services financiers et juridiques (FL)</p> <p>Division des relations avec les gouvernements donateurs (REG)</p>	<p>La recommandation est acceptée. Elle sera prise en compte dans le contexte plus large de l'examen du cadre financier.</p> <p>La recommandation est acceptée. Le PAM revoit sa stratégie de mobilisation des ressources pour l'ajuster à l'évolution de la tendance mondiale des financements; un élément important de cette stratégie consiste à renforcer la capacité de mobilisation des ressources au niveau des bureaux de pays. A cet effet, le PAM prévoit d'inclure des compétences de mobilisation des ressources dans la formation de ses gestionnaires et de ses directeurs ; et de renforcer l'échange d'informations concernant les donateurs entre le siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays.</p> <p>Des stratégies de financement spécialement adaptées au pays sont en cours d'élaboration pour les opérations hautement prioritaires. Les directives sur la préparation des documents de stratégie de pays contiennent des indications préliminaires à ce sujet.</p> <p>REG aide les bureaux de pays à i) obtenir des fonds auprès de mécanismes de financement commun ou provenant de budgets décentralisés et de donateurs bilatéraux, et ii) encourager les gouvernements à fournir des contributions aux opérations du PAM mises en oeuvre dans leur pays.</p>	<p>En cours</p> <p>Juin 2009; en cours</p> <p>Septembre 2008 en cours</p> <p>En cours</p>
<p>c) le personnel du Siège et des bureaux de pays investissent davantage dans l'élaboration de politiques de rétablissement des moyens d'existence et de normes de programmation applicables au niveau des bureaux de pays;</p>	<p>OMXD</p>	<p>La recommandation est acceptée. Les effectifs et les compétences du personnel chargé des politiques et des programmes ont été renforcés pour améliorer l'appui aux opérations.</p>	<p>Mise en œuvre</p>



**TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RECOMMANDATIONS ET SUITES DONNÉES PAR LA DIRECTION DU PAM  
AU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DE L'EFFICACITÉ DU PAM  
DANS LES INTERVENTIONS VISANT À RÉTABLIR LES MOYENS D'EXISTENCE**

	<b>Organes responsables</b>	<b>Réponses de la direction et suites données aux recommandations</b>	<b>Délai de mise en œuvre</b>
d) le PAM investisse davantage dans la formation continue de son personnel et de celui des partenaires coopérants, pour améliorer leurs compétences en matière d'évaluation des besoins, de planification, de programmation et de S&E dans les situations de redressement; et	OMXD	La recommandation est acceptée. Outre les mesures prévues dans les réponses ci-dessus, les activités de renforcement des capacités viseront plus spécifiquement à conférer des compétences solides pour faciliter la mise en oeuvre du Plan stratégique (2008–2011), notamment dans les domaines de l'analyse des moyens d'existence et de l'analyse des interventions.	À partir de 2009
e) le PAM renforce les compétences de son personnel, afin qu'il puisse participer plus activement aux débats sur la politique de protection sociale et à l'analyse du rôle du Programme dans la transition vers des filets de protection sociale pris en charge par les gouvernements;	Division des politiques, de la planification et des stratégies (OEDP)	Conformément au Plan stratégique (2008–2011), le PAM développe ses capacités dans le cadre des formations existantes, comme recommandé. Le personnel d'OEDP a par exemple suivi la formation de la Banque mondiale sur la conception et la mise en œuvre de filets efficaces de protection sociale ( <i>Designing and Implementing Effective Safety Nets</i> ) et la formation de l'Institut de recherche sur la politique économique ( <i>Economic Policy Research Institute</i> ) sur l'élaboration de programmes de transfert sociaux ( <i>Designing Social Transfer Programmes</i> ). OEDP assistera également à la réunion prochaine de la Banque mondiale et du PAM sur les filets de protection sociale et participera éventuellement à d'autres initiatives similaires.	Mars 2010
f) le PAM continue de renforcer sa capacité de planifier et de mettre en œuvre des interventions appuyées par des transferts monétaires, lorsque cela est approprié; et	OMXD	La recommandation est acceptée. Elle est en cours de mise en œuvre: une nouvelle unité a été créée au sein d'OMXD, et OEDP, OMXF et OMXD collaborent pour fournir un appui aux bureaux de pays.  Des directives techniques concernant les interventions appuyées par des transferts monétaires et des bons d'alimentation seront élaborées à l'usage des évaluations de la sécurité alimentaire dans les situations d'urgence.	En cours
	OEDP	Conformément au Plan stratégique du PAM (2008–2011) et à la politique "Bons d'alimentation et transferts monétaires comme instruments d'assistance alimentaire: enjeux et perspectives" (WFP/EB.2/2008/4-B), le PAM propose de plus en plus souvent, selon que de besoin, une assistance alimentaire basée sur les transferts monétaires et les bons d'alimentation. Le PAM renforce actuellement sa capacité d'évaluer, de planifier et de mettre en œuvre ce type de programmes, et adopte les meilleures pratiques qui se dégagent des projets pilotes. Cette politique part du principe	Décembre 2009



**TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RECOMMANDATIONS ET SUITES DONNÉES PAR LA DIRECTION DU PAM  
AU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DE L'EFFICACITÉ DU PAM  
DANS LES INTERVENTIONS VISANT À RÉTABLIR LES MOYENS D'EXISTENCE**

	<b>Organes responsables</b>	<b>Réponses de la direction et suites données aux recommandations</b>	<b>Délai de mise en œuvre</b>
g) le PAM reconnaisse que l'assistance alimentaire devra souvent être augmentée par rapport aux niveaux actuels et associée aux secours, pour que les victimes de catastrophes puissent reconstituer leurs moyens d'existence. Compte tenu des délais souvent trop courts fixés pour le rétablissement des moyens d'existence, il est recommandé que le PAM commence à mettre en œuvre les activités de redressement plus tôt, y compris si nécessaire parallèlement aux secours. Le PAM doit également se prémunir contre toute interruption prématurée des secours, et s'atteler à convaincre les donateurs dans ce sens, le cas échéant.	OMXD	<p>que les transferts monétaires et les bons d'alimentation peuvent s'avérer efficaces dans les situations de redressement et de rétablissement et dans des contextes de développement des moyens d'existence.</p> <p>La recommandation est acceptée. Elle sera traitée dans le cadre de la mise en œuvre du Plan stratégique (2008–2011). Une réévaluation régulière des besoins permettra d'ajuster les composantes de redressement des programmes en cours en fonction des observations sur le terrain.</p>	En cours
6. Il est également recommandé que le PAM:			
a) trouve des solutions pour transposer l'appui au redressement à plus grande échelle tout en maintenant ses capacités de secours, car les activités de redressement sont souvent mises en œuvre à une échelle moins large que les activités de secours;	OMXF	Les activités de renforcement des capacités d'OMXF concernent le personnel du PAM et de ses partenaires, qu'il convient de sensibiliser aux questions de redressement et de rétablissement des moyens d'existence. Les évaluations conjointes ACV réalisées sur le terrain permettent de dégager un consensus entre les partenaires à propos de l'analyse de la situation et des modalités d'intervention possibles.	Mars 2010
b) s'attache à encourager les autres acteurs du redressement à financer et à mettre en œuvre diverses formes d'appui aux moyens d'existence;	OMXD	OMXD s'emploiera à dégager un consensus avec les autres parties prenantes, pour resserrer les liens entre les différents acteurs qui appuient le redressement et le rétablissement des moyens d'existence.	En cours



**TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RECOMMANDATIONS ET SUITES DONNÉES PAR LA DIRECTION DU PAM  
AU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DE L'EFFICACITÉ DU PAM  
DANS LES INTERVENTIONS VISANT À RÉTABLIR LES MOYENS D'EXISTENCE**

	<b>Organes responsables</b>	<b>Réponses de la direction et suites données aux recommandations</b>	<b>Délai de mise en œuvre</b>
	Division des relations avec les gouvernements donateurs (REG)	REG sensibilisera les directeurs de pays, les directeurs de pays adjoints et les chargés de programmes à la nécessité d'élargir la gamme de leurs partenaires dans le domaine du redressement et du financement ; elle se concentrera sur les aspects suivants identifiés par les donateurs: i) partenariats d'exécution; ii) liens avec l'évaluation des besoins; iii) cadres logiques améliorés présentant plus clairement les indicateurs et la mesure des effets directs; iv) recherche de ressources complémentaires; v) pérennité; vi) stratégies de transfert des responsabilités; et vii) activités de développement organisées dans le cadre de programmes de redressement. Une fois améliorées la conception et la présentation des composantes de redressement, les bureaux régionaux et les bureaux de pays pourront plus facilement inciter les donateurs à financer des activités de redressement.	Tout au long de l'année 2009
c) examine plus attentivement ses accords de partenariat et évalue les capacités et l'efficacité des partenaires coopérants. Le PAM devrait partager les responsabilités en matière d'adéquation, de sécurité et de pérennité des activités VCA avec ses partenaires coopérants, afin de veiller à ce que les problèmes de pérennité et de qualité soient traités de manière adéquate; et	Division des relations extérieures (RER)	RER, la Division de la conception et de l'appui aux programmes (OMX) et la Division de la logistique (OML) achèvent actuellement d'élaborer un module de formation qui aidera les bureaux de pays à planifier et à mettre en œuvre de façon cohérente des accords normalisés avec les partenaires coopérants sur le terrain. Les objectifs concernent la stratégie, la sélection et l'assurance qualité, ainsi que l'évaluation des capacités et l'efficacité.	31 mai 2009
	OMXD	OMXD améliorera la sélection des partenaires coopérants et la conception des programmes ; il établira des normes et apportera un appui dans ces domaines.	À partir de 2009
d) travaille à analyser l'impact de l'assistance alimentaire dans la perspective de l'appui aux processus de redressement et aux efforts entrepris par les bénéficiaires pour constituer des moyens d'existence moins fragiles. Cela nécessite une plus grande collaboration entre les unités ACV et le personnel chargé du S&E.	OMXF et OMXD	OMXF et OMXD utilisent des indicateurs normalisés pour faire le lien entre les données issues des analyses préliminaires et celles issues du suivi. Les fonctions d'ACV et de suivi et évaluation sont intégrées dans la plupart des pays.	En cours
		OMXD mettra en place des mesures destinées à évaluer l'efficacité des stratégies.	31 décembre 2009



---

## LISTE DES SIGLES UTILISES DANS LE PRESENT DOCUMENT

ACV	analyse et cartographie de la vulnérabilité
FL	Division des services financiers et juridiques
OEDP	Division des politiques, de la planification et des stratégies
OML	Division de la logistique
OMX	Division de la conception et de l'appui aux programmes
OMXD	Service de la conception des programmes
OMXF	Service de l'analyse de la sécurité alimentaire
REG	Division des relations avec les gouvernements donateurs
RER	Division des relations extérieures