

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Deuxième session ordinaire
du Conseil d'administration**

Rome, 17 - 19 mai 2000

NOTES D'INFORMATION

RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS DE L'ÉVALUATION ET DES MESURES PRISES EN CONSÉQUENCE PAR LA DIRECTION— PROGRAMME DE PAYS—GUATEMALA (1998–2002)



Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.2/2000/INF/11
11 mai 2000
ORIGINAL: ANGLAIS

Ce document doit être lu conjointement avec l'"Évaluation
du programme de pays—Guatemala (1998–2002)"
(WFP/EB.2/2000/3/4).

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_public/EB_Home.html).













RECOMMANDATION AU PAM (DÉCEMBRE 1999)	ACTIVITÉS ENTREPRISES PAR	MESURES PRISES PAR LA DIRECTION ET ACTIVITÉS ENTREPRISES À CE JOUR (AVRIL 2000)
<ul style="list-style-type: none"> • Le cycle de programmation du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement couvre la période allant de 2001 à 2004. Dans un souci d'harmonisation des cycles de programmation des Nations Unies, la durée du programme de pays devrait être amputée d'une année, et le Programme alimentaire mondial (PAM) devrait préparer un nouveau programme de pays en 2000, sur la base des recommandations de la présente évaluation. • Pour le processus de révision et de préparation des prochains Schémas de stratégie de pays (SSP) et programmes de pays, il faut conserver la méthodologie utilisée pour l'actuel programme de pays, en renforçant autant que possible la coordination avec le gouvernement et les autres partenaires d'exécution, ainsi que leur participation et leur collaboration. Cette approche accélérerait l'acceptation du projet définitif du programme de pays et faciliterait la collecte des données et informations nécessaires. 	<p>Bureau de pays</p>	<p>En accord avec la programmation du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement au Guatemala, le programme de pays actuel a été raccourci d'un an, et il a été convenu que le nouveau serait formulé avec la participation du Bureau des services d'appui aux projets de l'ONU (BSP/ONU).</p> <p>Le nouveau programme de pays sera préparé de manière participative avec: a) les plus hautes autorités des institutions qui exécutent les projets d'aide alimentaire, le Secrétariat général de la planification économique (SEGEPLAN) et les membres du Cabinet chargés des affaires sociales; b) un groupe de travail formé par les partenaires opérationnels, les organisations non gouvernementales et les membres de la société civile, y compris les municipalités locales, et c) les représentants de la communauté internationale et du système des Nations Unies. Le programme de pays sera remanié conformément aux directives énoncées dans les politiques tendant à favoriser le développement.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Le groupe de coordination de l'aide alimentaire constitué par les donateurs doit être renforcé et intégré à une stratégie et à un plan d'opérations conjoints permettant de maximiser les avantages qu'offre la présence des membres du groupe dans le pays, de rechercher la complémentarité et la synergie et d'éviter les doubles emplois, l'omission d'articles, ou les interventions non coordonnées ou dépourvues d'objectifs communs ou complémentaires. L'intégration du programme de pays aux activités d'autres partenaires minimiserait les lacunes de l'exécution dans tous les domaines et éviterait le risque de perdre la crédibilité et la confiance acquises dans le pays. 	<p>Bureau de pays</p>	<p>Pour le nouveau programme de pays, le groupe de coordination de l'aide alimentaire sera essentiellement constitué par les donateurs qui interviennent spécifiquement dans le domaine de la sécurité alimentaire. Le bureau du PAM au Guatemala a conclu des alliances stratégiques avec les donateurs afin de maximiser l'impact des ressources fournies au pays, favoriser leur complémentarité et éviter les doubles emplois. Cet aspect figurera en bonne place dans l'accord opérationnel régissant chacune des activités fondamentales.</p>

RECOMMANDATION AU PAM (DÉCEMBRE 1999)	ACTIVITÉS ENTREPRISES PAR	MESURES PRISES PAR LA DIRECTION ET ACTIVITÉS ENTREPRISES À CE JOUR (AVRIL 2000)
<ul style="list-style-type: none"> Il faudrait formaliser les procédures de ciblage du SSP, en se référant aux travaux effectués dans le cadre de l'activité fondamentale No 2, et en pondérant les critères de vulnérabilité écologique et de vulnérabilité sociale, en particulier d'insécurité alimentaire et de malnutrition. 	Bureau de pays	<p>Le SSP a été élaboré de façon à améliorer le ciblage, conformément aux suggestions de l'évaluation. Dans la formulation du nouveau programme de pays, il sera tenu compte des critères suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Distribution des terres et droits de propriété; ▪ Insuffisance des infrastructures dans les zones rurales; ▪ Mauvaise qualité des sols et absence d'installations appropriées pour les traitements après la récolte; ▪ Manque d'investissements sociaux adéquats; ▪ Problèmes d'environnement liés au déboisement et à l'érosion des sols; ▪ Fluctuations climatiques importantes; ▪ Exclusion de la population autochtone; • Problématique hommes-femmes.
<ul style="list-style-type: none"> L'exercice d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité (ACV) sera indispensable pour garantir un ciblage adéquat. Les critères de sélection devraient être révisés de manière à équilibrer les priorités entre les personnes déplacées et les rapatriés, les victimes du cyclone Mitch et les personnes souffrant chroniquement d'une extrême pauvreté. Les indicateurs de malnutrition communautaire et de consommation alimentaire devraient être largement utilisés pour assurer la sélection des plus démunis. 	Bureau de pays	<p>Les techniques d'ACV serviront de point de départ pour la formulation du programme de pays. A cet effet, il a été entrepris de constituer une base de données prenant en compte une étude ACV/problématique hommes-femmes. Parallèlement, le bureau de pays élabore des cartes indiquant les zones et les bénéficiaires, pour chacune des quatre activités destinées aux personnes déplacées, aux populations touchées par le cyclone Mitch, aux petits exploitants pauvres et aux groupes vulnérables tels que Les femmes et les enfants qui souffrent de malnutrition ou sont vulnérables, et les veuves ayant des enfants à charge et les femmes chef de ménage qui ont des difficultés à se procurer des vivres.</p>
<ul style="list-style-type: none"> La participation des communautés doit être mise au premier plan dans le processus de conception du nouveau SSP. 		<p>La formulation du SSP a fait l'objet d'un processus de consultation à tous les niveaux. Une consultation exhaustive à l'échelon communautaire n'a pas toujours été possible en raison de la campagne électorale et de la brièveté du temps imparti à l'élaboration.</p>

RECOMMANDATION AU PAM (DÉCEMBRE 1999)	ACTIVITÉS ENTREPRISES PAR	MESURES PRISES PAR LA DIRECTION ET ACTIVITÉS ENTREPRISES À CE JOUR (AVRIL 2000)
<ul style="list-style-type: none"> • Durant la phase préparatoire, il faudra aplanir les différences et concilier les intérêts prioritaires de toutes les parties concernées. 		<p>Le SSP ayant été élaboré pendant une période de changement de gouvernement, le gouvernement n'avait pas encore élaboré de politique spécifiques en matière de sécurité alimentaire. Depuis lors, cependant, le gouvernement a exprimé son accord avec les orientations stratégiques du SSP.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • La préparation des documents relatifs aux activités fondamentales No 2 et No 3 a été satisfaisante. Le même mécanisme est recommandé pour le nouveau programme de pays. • Par contre, la conception de l'activité fondamentale No 1 est périmée et si l'on décide de maintenir cette activité dans le SSP, une mission technique devrait la revoir et la remanier en fonction des nouvelles directives concernant l'utilisation de l'aide alimentaire du PAM et de l'évolution de la situation au Guatemala 	Bureau de pays	<p>Le nouveau programme de pays sera élaboré au mois de juin (conformément aux recommandations de la mission) et les engagements du PAM en faveur des femmes seront intégrés de façon plus explicite dans les activités.</p> <p>L'activité fondamentale No 1 a été profondément remaniée compte tenu des nombreux problèmes qui se sont posés lors de l'exécution des interventions. Basée à l'origine sur le principe de la vente des denrées, l'activité repose maintenant sur leur distribution directe. A l'heure actuelle, la poursuite de cette activité est étudiée avec les autorités, et une mission à ce sujet pourrait être organisée au cours du deuxième semestre de l'an 2000.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Une assistance technique est nécessaire pour évaluer la conception, l'exécution et les effets des programmes d'alimentation scolaire qui ont été ou sont exécutés par le gouvernement avec l'aide du PAM et/ou d'autres partenaires. Les résultats et les recommandations de l'évaluation devraient permettre au gouvernement et au PAM de se prononcer sur l'éventuelle inclusion de ces programmes dans le prochain programme de pays. 	Bureau de pays	<p>Le PAM a fourni un appui technique au gouvernement actuel afin de l'aider à mettre au point le nouveau programme d'alimentation scolaire et à déterminer, notamment, les rations à distribuer aux enfants bénéficiaires. Les enseignements tirés sur la façon d'améliorer cette activité sont en cours d'examen. Il est prévu que le PAM conduise l'évaluation technique du programme national d'alimentation scolaire.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Des dispositions, pour le cas où surviendraient des catastrophes naturelles ou des crises socio-économiques devraient être prévues, dans la mesure du possible, au stade de la programmation.. 	Bureau de pays	<p>Un accord, signé avec le Comité national pour la prévention des catastrophes (CONRED), définit la répartition des responsabilités entre les différentes autorités et les organisations internationales. Les pouvoirs publics guatémaltèques se chargeront directement des problèmes mineurs et répétitifs tandis que, pour les catastrophes de grande ampleur et sous réserve que la situation d'urgence ait fait l'objet d'une déclaration officielle, il reviendra au PAM et aux autres donateurs de déclencher une opération d'urgence. Pour être à même de fournir une aide immédiate, le PAM a la possibilité d'utiliser 10 pour cent des stocks des projets de développement en cours.</p>

RECOMMANDATION AU PAM (DÉCEMBRE 1999)	ACTIVITÉS ENTREPRISES PAR	MESURES PRISES PAR LA DIRECTION ET ACTIVITÉS ENTREPRISES À CE JOUR (AVRIL 2000)
<ul style="list-style-type: none"> Des mesures devraient aussi être prévues en cas de pénurie de ressources au niveau du gouvernement ou du PAM. 		<p>En cas de pénurie de ressources, il sera fait directement appel aux donateurs et ONG travaillant au Guatemala, comme c'est l'habitude en situation de crise.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Il faudra également ménager la possibilité de modifier les rations alimentaires en fonction des recommandations du suivi et de l'évaluation. <i>Il faudra également ménager la possibilité de réorienter la distribution des rations alimentaires en fonction des recommandations du suivi et de l'évaluation sur les activités.</i> On aurait là un moyen de contrôler l'efficacité des programmes et le respect des engagements. 		<p>Le système de suivi et d'évaluation assurera un contrôle adéquat pour réorienter, le cas échéant, l'aide alimentaire vers les activités les plus efficaces, les rations alimentaires étant suivies et ajustées en conséquence. De plus, l'outil informatique COMPAS, lié au système de suivi et d'évaluation, est en voie d'installation pour faciliter le suivi de l'utilisation des ressources</p>
<ul style="list-style-type: none"> Il faut établir des stratégies et des mécanismes appuyant et renforçant les progrès accomplis grâce au programme de formation des femmes. Les projets devraient définir une stratégie claire permettant de vérifier que les engagements du PAM en faveur des femmes sont respectés.. 	Bureau de pays	<p>L'ensemble du personnel national de contrepartie a reçu une formation sur la problématique hommes-femmes et la conception des projets. Un nouveau système de suivi et d'évaluation a été mis en place pour rassembler des données ventilées par sexe. La stratégie en matière de problématique hommes-femmes fait l'objet d'échanges de vues avec les partenaires.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Les activités et les allocations de ressources (rations alimentaires) ne devront pas faire de discrimination entre hommes et femmes. Au stade de la conception, il faudra intégrer les femmes aux structures de direction et de décision ainsi qu'aux organisations communautaires. 		<p>Les débats qui portent actuellement sur les spécificités hommes-femmes ont déjà eu un impact sur la conception et la sélection des activités de projet. La première démarche a consisté à sensibiliser les techniciens participant à l'exécution. Des efforts sont faits pour qu'un plus grand nombre de femmes occupent des positions importantes dans les organisations communautaires.</p>
<ul style="list-style-type: none"> La communication doit être améliorée sur tous les fronts, aussi bien par l'échange d'information (PAM-Ministère de l'agriculture ou SEGEPLAN-Ministère de l'agriculture) que par l'établissement de groupes de partenaires, de façon à réaliser un système de discussion, de réflexion et de décision efficace fondé sur la participation. Un système de garantie de la qualité devrait être conçu et mis en œuvre, conformément au concept moderne de gestion globale de la qualité qui est lié à l'approche de la gestion fondée sur les résultats. Les indicateurs relatifs à la qualité de l'aide alimentaire pour le développement devraient passer au premier plan devant les indicateurs comptables. 	Bureau de pays	<p>Pour améliorer les mécanismes de communication et de participation entre les partenaires du programme de pays, les mesures suivantes ont été prises: a) tous les documents de fond relatifs aux nouvelles orientations du PAM (aide alimentaire et développement, problématique hommes-femmes) ont été distribués à l'ensemble des partenaires et débattus avec eux; b) les informations sur les activités du programme (stratégies, critères de sélection des zones et des bénéficiaires, buts et objectifs) sont régulièrement échangées; c) des réunions périodiques favorisent le partage des enseignements tirés et permettent de réorienter les activités; et d) un système commun de suivi et d'évaluation a été mis en œuvre et il a été défini que des indicateurs qualitatifs et quantitatifs pour suivre les résultats des activités.</p>

RECOMMANDATION AU PAM (DÉCEMBRE 1999)	ACTIVITÉS ENTREPRISES PAR	MESURES PRISES PAR LA DIRECTION ET ACTIVITÉS ENTREPRISES À CE JOUR (AVRIL 2000)
<ul style="list-style-type: none"> Pour le programme de pays dans son ensemble, il n'existe pas de système de suivi et d'évaluation spécifique, en partie parce que le programme n'a pas encore démarré. Au niveau de chaque activité, on a étudié un système de suivi et d'évaluation pouvant inclure des données qualitatives et quantitatives. Le système s'appuie sur un programme informatique spécifique et prévoit une série d'activités: a) activités périodiques (visites sur le terrain); b) études et examens spécifiques et périodiques; c) collecte de données auprès des contreparties et des partenaires d'exécution; d) missions d'évaluation ou d'examen préalable; et e) établissement de profils des communautés et des bénéficiaires. Les données obtenues sont utilisées pour la préparation de rapports périodiques. Les directives concernant les programmes de pays préconisent l'établissement de rapports d'activité trimestriels sur les ressources et de rapports semestriels sur chaque activité du bureau du PAM dans le pays. Ce système devrait être opérationnel le plus tôt possible. 	Bureau de pays	<p>Un système de suivi et d'évaluation a été déjà mis en place et les directives correspondantes ont été communiquées au personnel du PAM et à ses partenaires. Chacune des activités est couverte par le système informatisé dont l'élément central est installé au bureau du PAM, où les données sont rassemblées et analysées. Les informations collectées sur les activités mises en œuvre pourront conduire à des réorientations au niveau de la gestion. A Managua, l'Unité régionale de suivi et d'évaluation étudie actuellement les possibilités d'utiliser et de reproduire ce système dans d'autres bureaux de pays.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Des fonctions opérationnelles devraient être ajoutées de façon à ce que le Comité consultatif du programme de pays (CCPP) puisse remplir son rôle de conseiller du programme de pays. La préparation du nouveau programme de pays ouvre la possibilité de définir un <i>modus operandi</i> pour le Comité, avec éventuellement création de commissions pour chaque activité. Toutefois, les principes suivants doivent être respectés: a) accès de tous les partenaires d'exécution du programme; b) réflexion sur l'orientation et les questions techniques figurant dans le document de politique générale du PAM "Favoriser le développement", et sur la politique de développement social du gouvernement; et c) faisabilité opérationnelle, en particulier en ce qui concerne la validation et l'approbation des propositions de projets. Le Comité aura des responsabilités de direction et de coordination et d'ordre technique, sans toutefois empiéter sur les prérogatives et responsabilités du représentant/directeur de pays du PAM. Il sera également chargé de superviser les projets et de coordonner les rapports soumis aux PAM et à toutes les institutions partenaires. 	Bureau de pays	<p>Le bureau de pays a soumis les propositions suivantes à l'avis de ses partenaires: pour le nouveau programme de pays, le CCPP sera chargé d'examiner l'exécution du programme aux niveaux politique et socio-économique, dans le contexte du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement. Un comité de ce type implique la participation du Coordonnateur des Nations Unies, du directeur du bureau du PAM au Guatemala, des représentants des organismes internationaux d'assistance, y compris bilatéraux, et des ONG. Le gouvernement sera représenté au comité par le Secrétariat général à la planification et les plus hautes autorités des ministères qui reçoivent l'aide alimentaire.</p> <p>Le comité assurera les fonctions suivantes: a) suivre les résultats de l'aide alimentaire en relation avec les priorités du gouvernement (situations d'urgence, développement, rapatriés et accords de paix) et les nouvelles grandes orientations du PAM (aide alimentaire et développement, ACV, problématique hommes-femmes); b) définir les mécanismes opérationnels du programme de pays avec la participation des partenaires d'exécution et des autres acteurs; c) établir un système</p>

RECOMMANDATION AU PAM (DÉCEMBRE 1999)	ACTIVITÉS ENTREPRISES PAR	MESURES PRISES PAR LA DIRECTION ET ACTIVITÉS ENTREPRISES À CE JOUR (AVRIL 2000)
		de suivi et d'évaluation au niveau de la gestion pour faciliter la prise de décisions; et d) émettre des recommandations visant à réorienter les activités fondamentales en fonction de leur efficacité. Pour ce qui est de l'examen et du suivi spécifiques des projets eux-mêmes, le bureau de pays préfère les laisser au niveau opérationnel (directeurs de projet, superviseurs, représentants des pouvoirs publics).
<ul style="list-style-type: none"> Malgré les efforts déployés par le bureau de pays du PAM, le système logistique actuel doit être renforcé par un système informatisé plus moderne, type COMPAS. Il s'ensuit que le gouvernement et le PAM devraient mettre en œuvre conjointement le manuel et les recommandations des consultants en logistique qui ont analysé les interventions des projets en février 1999, afin d'améliorer le système logistique. 	Bureau de pays	Le bureau du PAM et l'Unité logistique du gouvernement ont déjà lancé une restructuration interne afin d'améliorer le système. Les directives et les indicateurs des systèmes de suivi et d'évaluation sont examinés avec la participation des homologues. Le nouveau système de suivi des moyens, COMPAS, va être installé pendant le semestre en cours.