

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

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

**Rome, 14–17 novembre 2011**

## **RAPPORTS D'ÉVALUATION**

**Point 6 de l'ordre du  
jour**

*Pour examen*



Distribution: GÉNÉRALE  
**WFP/EB.2/2011/6-C/Add.1**

7 octobre 2011  
ORIGINAL: ANGLAIS

## **RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS EN HAÏTI**

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.

Directeur, RMP*:	M. C. Kaye	tél.: 066513-2197
Conseiller principal pour les programmes, OD**:	M. P. Rodrigues	tel.: 066513-2361
Conseillère pour les programmes, RMP:	Mme K. Oppusunggu	tél.: 066513-3068

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

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

\*\* Département des opérations

## CONTEXTE

1. Le présent document contient la réponse de la direction aux recommandations issues de l'évaluation du portefeuille des activités du PAM en Haïti (2005–2010).
2. L'environnement opérationnel en Haïti durant la période à l'examen était instable et complexe: le PAM a dû surmonter de nombreuses difficultés et beaucoup adapter ses programmes, en particulier après le séisme de janvier 2010. Il y est parvenu avec l'appui du Siège et du bureau régional, grâce à une stratégie axée sur le redressement et le développement et suffisamment souple pour permettre de faire face aux situations d'urgence. Le positionnement du programme existant et les relations du PAM avec le Gouvernement ont permis de transposer à une bien plus grande échelle les activités d'assistance après le séisme.
3. Le Secrétariat se félicite de l'évaluation et des recommandations qui en sont issues. Compte tenu des circonstances, la principale force du PAM avait été son aptitude à intervenir efficacement en cas de situation d'urgence. Le Secrétariat est conscient du travail accompli par le bureau de pays pour incorporer la sécurité alimentaire et nutritionnelle dans les programmes nationaux et faire mieux comprendre aux acteurs humanitaires l'importance des filets de sécurité fondés sur l'alimentation pour faire face aux chocs et pérenniser le développement.
4. Le Secrétariat est résolu à améliorer l'efficience et l'efficacité afin que ses Objectifs stratégiques puissent être atteints en Haïti. Le PAM continuera à unir ses efforts à ceux du Gouvernement et des autres partenaires, dans le cadre de stratégies durables en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle et grâce au renforcement des programmes nationaux et des capacités locales devant permettre de faire face aux chocs et de consolider les réalisations socio-économiques.

**RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE  
L'ÉVALUATION DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS DU PAM EN HAÏTI**

Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction et suite donnée aux recommandations	Délai de mise en œuvre
<p><b>Recommandation 1:</b> Le bureau de pays devrait améliorer son système de suivi et d'évaluation de façon à accroître la cohérence et la fiabilité des données et de pouvoir mesurer l'impact de ses opérations. Pour qu'un tel système de suivi et d'évaluation soit pérenne et modulable, il faut concevoir un système coordonné et uniforme, tout en prévoyant la décentralisation de la responsabilité de la gestion des données, qui serait confiée aux bureaux auxiliaires et aux divisions chargées des programmes. Cette décentralisation devrait s'accompagner d'une supervision positive et d'une formation sur le lieu de travail pour garantir la collecte systématique de données de qualité et fiables. Il devrait également exister une chaîne de rétro-information claire permettant de rendre compte des mesures prises aux partenaires coopérants, aux donateurs et au Gouvernement, afin de renforcer la participation et les partenariats. Assurer régulièrement la communication d'informations aidera également le PAM à procéder à des ajustements à mi-parcours de la conception des programmes et à améliorer la programmation à l'avenir.</p>	Bureau de pays	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>L'équipe chargée du suivi et de l'évaluation a été renforcée, un nouveau responsable de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité ayant été nommé. Des plans de travail et de communication seront établis à l'intention du personnel du PAM et des partenaires coopérants.</p> <p>L'Unité du suivi et de l'évaluation sera dotée de capacités supplémentaires à l'appui de la circulation de l'information, de la collecte et de l'analyse des données (y compris les indicateurs d'effet direct), de la gestion axée sur les résultats et de l'établissement de bases de données. La dernière main sera mise au système de suivi et d'évaluation, et le personnel du PAM et des partenaires recevra la formation voulue.</p>	<p>Janvier 2012</p> <p>Mars 2012</p>
<p><b>Recommandation 2:</b> Le bureau de pays devrait veiller à ce que le module de la logistique continue d'être financé et conserve son personnel, pour garantir la continuité de ses précieuses activités de planification préalable et d'intervention d'urgence. Les activités de ce module sont financées au titre de l'opération spéciale 200108, qui devrait s'achever en décembre 2011; la capacité logistique devrait être maintenue au titre de l'IPSR 10844.</p>	Bureau de pays	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Les donateurs sont actuellement sollicités afin d'obtenir le financement nécessaire pour proroger l'opération spéciale et permettre ainsi au module de la logistique de poursuivre ses activités. L'évaluation a salué le travail de coordination effectué par ce module auprès des partenaires et des donateurs. On continuera de mettre l'accent sur le renforcement des capacités en matière de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise.</p>	Décembre 2012
<p><b>Recommandation 3:</b> Au niveau institutionnel, le PAM devrait effectuer un examen approfondi de ses systèmes opérationnels et de gestion pour déterminer les causes des problèmes systémiques rencontrés en matière d'achats et de traitement lors de la transition entre des programmes de distribution générale de vivres et des programmes plus ciblés d'aide alimentaire et de transferts monétaires. Le système complexe de suivi et de traitement des accords de partenariat sur le terrain et la forte centralisation des structures de traitement des paiements sous WINGS II empêchent le PAM d'atteindre ses objectifs.</p>	Service chargé de l'initiative Aide monétaire au service du changement / Service de la Trésorerie et de la gestion des risques financiers	<p>La recommandation est partiellement acceptée.</p> <p>Le Secrétariat est bien conscient des problèmes rencontrés lors de la transition de programmes de distribution générale de vivres à des transferts monétaires assortis de conditions. Le PAM a livré des denrées alimentaires à 4 millions de personnes un mois après le séisme; en avril 2010, les distributions générales de vivres ont été progressivement remplacées par des activités Vivres contre travail et Espèces contre travail, ce qui a permis de réduire le nombre de bénéficiaires.</p>	



RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS DU PAM EN HAÏTI			
Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction et suite donnée aux recommandations	Délai de mise en œuvre
L'évaluation a déterminé qu'au-delà d'un certain seuil, le PAM avait du mal à faire en sorte que les systèmes opérationnels et financiers fonctionnent sans heurts et à maintenir le niveau de capacité et d'efficacité requis pour continuer de fournir les quantités d'aide alimentaire et d'assurer les transferts monétaires prévus dans les descriptifs de projet. Ce problème ne peut être réglé par le bureau de pays et il faudrait donc qu'une solution soit recherchée au niveau du Siège.		C'est à Haïti que l'une des premières opérations faisant intervenir des transferts monétaires assortis de conditions a été menée à grande échelle après une situation d'urgence. Le PAM reconnaît que la lenteur de la mise en œuvre tenait en partie au fait que les modalités d'exécution des transferts monétaires n'étaient pas suffisamment développées; le Programme a lancé en novembre 2010 l'initiative Aide monétaire au service du changement, d'une durée de deux ans, afin de combler les lacunes touchant les capacités, d'améliorer la prise de décisions et de renforcer les modalités d'exécution.	Décembre 2012
<b>Recommandation 4:</b> Le bureau de pays devrait améliorer son processus de planification de façon à définir des objectifs plus réalistes susceptibles de mieux correspondre aux réalités de l'exécution. Le PAM devrait établir des cibles tenant compte de données démographiques telles que les niveaux de malnutrition et les patients sous traitement antirétroviral, ainsi que de la performance du portefeuille d'activités par le passé. Indiquer les raisons justifiant le choix des cibles établies dans les documents de programme contribuerait à expliquer tout écart par rapport à celles-ci et améliorerait la planification des programmes, ce qui pourrait accroître la capacité du PAM de mobiliser des fonds.	Bureau de pays	La recommandation est partiellement acceptée. Le PAM est conscient de la nécessité de faire concorder le ciblage et les réalités de l'exécution, en particulier dans le contexte opérationnel complexe qui existe en Haïti. Le PAM continuera à surveiller les risques et les chocs qui pourraient peser sur la sécurité alimentaire, ainsi que leurs conséquences pour les marchés, et à adapter la planification et le ciblage en conséquence. Le bureau de pays recourra davantage aux évaluations et aux données de suivi au moment d'établir les cibles dans le domaine du suivi et de l'évaluation, et il consultera les parties prenantes en temps voulu pour pouvoir établir des projections de ressources réalistes.	Mise en œuvre  Décembre 2011
<b>Recommandation 5:</b> Le bureau de pays devrait envisager de regrouper les activités, notamment avec d'autres partenaires, par exemple dans le cadre d'un programme d'école-modèle, afin d'accroître l'impact et d'obtenir des résultats optimaux. Les activités touchant l'alimentation scolaire, la nutrition, la lutte contre le VIH/la tuberculose et les initiatives Espèces contre travail/Vivres contre travail devraient être examinées pour déterminer comment parvenir à des synergies à l'avenir. Il est recommandé de procéder à un examen formel de la portée et du contenu des activités ainsi que du potentiel de regroupement à l'intérieur de celles-ci et entre elles, avec l'appui du bureau régional et du Siège. Le PAM devrait aussi étudier les synergies possibles et de nouvelles modalités de collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies et les partenaires.	Bureau de pays	La recommandation est acceptée. Le PAM réévaluera ses objectifs conformément au Cadre stratégique intégré des Nations Unies et au plan quinquennal du Gouvernement, afin d'instaurer la stabilité et d'assurer la reconstruction après le séisme. En conformité avec le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement pour 2012, le PAM travaillera avec: i) la Banque mondiale, l'Agence canadienne de développement international, l'Agence brésilienne de coopération, le Programme national de cantines scolaires (PNCS) du Ministère de l'éducation, le Ministère de l'agriculture et les organisations non gouvernementales (ONG) locales afin de mettre en place un programme de repas scolaires dans le pays; ii) la Banque mondiale, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), l'Organisation mondiale de la Santé, Partenaires pour la santé, le Ministère de la santé publique et l'Agence des États-Unis pour le développement	Juin 2012



**RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE  
L'ÉVALUATION DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS DU PAM EN HAÏTI**

Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction et suite donnée aux recommandations	Délai de mise en œuvre
		international afin d'élaborer un modèle qui permettra de suivre la situation des ménages et de s'attaquer aux causes profondes de la malnutrition; iii) l'UNICEF, la Banque mondiale et le PNCS afin de mettre au point des méthodes permettant de préparer les repas scolaires en consommant peu d'énergie, de créer des jardins scolaires, d'assurer une formation en matière de nutrition et de techniques agricoles, et d'améliorer l'accès à l'eau et les installations sanitaires dans les écoles; iv) l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, le Fonds international de développement agricole, l'Organisation internationale pour les migrations, le Programme des Nations Unies pour le développement, l'Organisation internationale du Travail, le Programme des Nations Unies pour l'environnement, les communautés, les collectivités locales, le Ministère de l'agriculture et les ONG afin de réduire les risques de catastrophe et d'améliorer les moyens de subsistance grâce à l'aménagement des bassins versants.	
<b>Recommandation 6:</b> Il faudrait veiller à ce que le personnel du bureau de pays soit mieux informé des coûts réels des diverses composantes des interventions. Le personnel, à tous les niveaux, sait quels problèmes se posent dans les domaines du financement et du budget des projets, mais il devrait également s'efforcer sans relâche au quotidien de faire des économies.	Bureau de pays	La recommandation est acceptée.  La formation au système de communication des plans budgétaires de WINGS II a amélioré les rapports normalisés mensuels transmis au Siège. Les rapports seront communiqués au personnel à tous les niveaux afin de le sensibiliser à la nécessité de maîtriser les coûts et de l'encourager à participer à cet effort.	Mise en œuvre
<b>Recommandation 7:</b> Le bureau de pays devrait tirer parti de projets de renforcement des capacités plus ambitieux et à plus long terme en matière de préparation aux situations d'urgence. Compte tenu de la probabilité que des catastrophes naturelles surviennent de manière récurrente en Haïti, il importe que le Gouvernement mette en place, par l'intermédiaire de son agence chargée des interventions en cas d'urgence, un réseau d'entrepôts dans lesquels des réserves alimentaires et du matériel pourraient être stockés pendant de longues périodes. Un tel projet serait conforme à la politique du PAM en matière de renforcement des capacités, ouvrirait la voie à une stratégie de transfert des responsabilités et améliorerait la capacité de résistance de Haïti face aux situations d'urgence.	Bureau de pays	La recommandation est acceptée.  Constituer une capacité d'intervention durable en cas de situation d'urgence est l'un des objectifs du PAM depuis la crise des prix des produits alimentaires de 2008; le Gouvernement en a fait quant à lui une priorité en 2009.  Étant donné l'ampleur de la catastrophe de 2010 et des difficultés d'accès, le PAM, le Gouvernement et d'autres acteurs ont renforcé les capacités en matière de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise pour tout ce qui concerne la logistique des produits alimentaires et non alimentaires. En 2011, le PAM a mis en place une stratégie de renforcement des capacités dans le domaine de la logistique d'urgence, qui met l'accent sur l'entreposage des fournitures humanitaires, le transport routier et les technologies de l'information et des communications. Il est nécessaire d'adopter une démarche réaliste compte tenu des	En cours





RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS DU PAM EN HAÏTI			
Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction et suite donnée aux recommandations	Délai de mise en œuvre
		<p>contraintes et de la capacité limitée du Gouvernement en matière de financement.</p> <p>En concertation avec le Gouvernement, les organisations humanitaires et les donateurs, une opération spéciale visant à mettre en place des entrepôts permanents sera lancée une fois l'approbation obtenue et les fonds réunis.</p>	Décembre 2011
<p><b>Recommandation 8:</b> Le bureau de pays devrait établir des partenariats stratégiques avec des partenaires coopérants pour assurer un déploiement rapide dans le cadre d'opérations d'urgence et de redressement. Afin de réduire la charge que représenterait la gestion de contrats concernant un si grand nombre de partenaires coopérants et d'accords de partenariat sur le terrain, le bureau de pays devrait envisager de nouer des partenariats à plusieurs niveaux avec certains partenaires dans divers secteurs. Cela permettrait de travailler avec des partenaires fournissant des services supplémentaires (formation consacrée à la nutrition et au renforcement des capacités, par exemple) et de passer plus rapidement des marchés afin de pouvoir mobiliser des ressources après une crise; cela allégerait en outre la charge à assumer sur le plan de la gestion dans le cas de travaux menés en collaboration avec de nombreux petits partenaires.</p>	Bureau de pays	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Trente-cinq accords de partenariat sur le terrain ont été conclus en vue d'assurer le pré-positionnement de vivres destinés à répondre aux besoins de 500 000 personnes pendant quatre semaines.</p> <p>Le PAM renforcera les compétences spécialisées des partenaires locaux et consolidera les partenariats pour assurer un déploiement rapide, l'objectif étant de remplacer les ONG internationales en tant que partenaires stratégiques. La Direction haïtienne de la protection civile et le Ministère de l'agriculture ont participé aux opérations d'urgence et de redressement; leur capacité de coordination sera renforcée afin d'appuyer l'initiative de transport routier et d'entreposage.</p>	<p>Mise en œuvre</p> <p>Juin 2012</p>