

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

**Session annuelle  
du Conseil d'administration**

**Rome, 12–16 juin 2006**

## **RAPPORTS D'ÉVALUATION**

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

*Pour examen*



Distribution: GÉNÉRALE  
**WFP/EB.A/2006/7-A/1**  
28 avril 2006  
ORIGINAL: ANGLAIS

## **RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION DU PROGRAMME DE PAYS — YÉMEN 10137.0 (2002–2007)**

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 de caractère 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, OEDE: M. K. Tuinenburg tél.: 066513-2252

Chargée de l'évaluation, OEDE: Mme A. Larmoyer tél.: 066513-3480

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).



## RÉSUMÉ

L'évaluation a permis de constater que le programme de pays pour le Yémen était parfaitement conforme aux priorités, objectifs et programmes nationaux dans le domaine du développement, ainsi qu'à la politique d'aide alimentaire du PAM en faveur du développement, notamment en ce qui concerne la problématique hommes-femmes. Il contribue aussi directement à la réalisation de cinq des huit objectifs du Millénaire pour le développement. Les rations alimentaires du PAM constituent un moyen satisfaisant d'encourager la fréquentation dans les centres de santé et les écoles, et de contribuer à l'assortiment alimentaire des ménages pauvres et vulnérables.

Des enseignements ont été tirés du précédent programme de pays pour concevoir le programme en cours; les améliorations apportées ont permis de renforcer l'efficacité. Grâce à l'analyse et à la cartographie de la vulnérabilité, une méthode simplifiée de ciblage par zone a été mise au point, avec des critères de sélection clairs et le regroupement des interventions. L'amélioration des services logistiques a permis de mettre en place une chaîne de produits ne subissant pratiquement aucune perte entre les ports et les points de distribution, des mécanismes de distribution alimentaire appropriés et un système de suivi efficace. Les produits peuvent être suivis jusqu'à leur destination finale, ce qui garantit que les vivres atteignent les bénéficiaires prévus. L'exécution du programme de pays s'appuie sur les structures et les mécanismes de coordination du gouvernement, qui devraient être consolidés pour que les partenaires gouvernementaux jouent un rôle croissant dans la mise en œuvre.

L'activité principale du programme de pays, qui vise à encourager l'accès des filles à l'éducation, s'avère particulièrement efficace. Les objectifs fixés, qui étaient d'améliorer la scolarisation des filles et de réduire l'inégalité entre les sexes en ce qui concerne l'accès à l'éducation de base, ont été largement atteints. L'efficacité du soutien fourni aux femmes enceintes et aux mères allaitantes ainsi qu'aux enfants de moins de cinq ans souffrant de malnutrition est moins visible, en partie en raison de l'absence de données pour corroborer les résultats. L'intérêt de l'activité n'est pas à remettre en cause, mais sa mise en œuvre pâtit considérablement de lacunes de conception, et les ressources à peine suffisantes ne permettent pas de venir en aide à tous les bénéficiaires admissibles. La troisième activité, qui consiste à favoriser l'émancipation économique des femmes, n'a pas été menée faute de partenaires de coopération compétents.

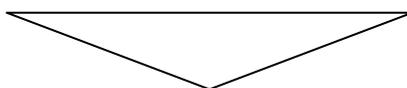
L'équipe d'évaluation recommande que des mesures soient prises pour améliorer l'exécution du programme. Le suivi du programme pourrait fournir des données de meilleure qualité grâce à une conception plus subtile et à l'utilisation d'outils de gestion comme le cadre logique. Dans un premier temps, des indicateurs de base devraient être déterminés pour chaque activité à partir d'une analyse actualisée de la vulnérabilité au Yémen.



L'équipe d'évaluation recommande de mettre au point une stratégie prospective pour remédier aux fréquents retards et insuffisances constatés dans la disponibilité des ressources. Les problèmes que posent occasionnellement la qualité et le conditionnement des produits doivent être résolus par le siège du PAM.

Des dispositions devraient être prises pour accroître la capacité restreinte des partenaires et pour intensifier la coopération et la coordination avec les autres organismes actifs dans des domaines similaires. Une participation plus importante des bureaux auxiliaires sur le terrain à tous les niveaux d'exécution du programme permettrait d'améliorer le travail en réseau à l'échelle locale et contribuerait à renforcer l'efficacité du programme.

## PROJET DE DÉCISION\*



Le Conseil prend note des informations et des recommandations figurant dans le "Rapport succinct de l'évaluation du programme de pays—Yémen 10137.0 (2002–2007)" (WFP/EB.A/2006/7–A/1) et invite le PAM à continuer de donner suite aux recommandations, en tenant compte des questions soulevées par le Conseil au cours des débats.

---

\* Ceci est un projet de décision. Pour la décision finale adoptée par le Conseil, voir le document intitulé "Décisions et recommandations" (document WFP/EB.A/2006/16) publié à la fin de la session du Conseil.



---

## PORTÉE DE L'ÉVALUATION ET MÉTHODE UTILISÉE

1. Le deuxième programme de pays pour le Yémen 10137.0, approuvé par le Conseil d'administration en février 2002 pour un montant total de 47,3 millions de dollars, a été initialement conçu pour couvrir une période quinquennale allant de juin 2002 à mai 2007. Cependant, sa mise en œuvre n'a commencé qu'en avril 2003<sup>1</sup> et s'achèvera en décembre 2006 afin que le prochain programme de pays coïncide avec le cycle de programmation conjoint des Nations Unies à partir de janvier 2007.
2. L'évaluation avait pour objectif de déterminer, sur la base des résultats obtenus à ce jour, dans quelle mesure les modalités retenues pour le programme de pays ont permis d'atteindre le mieux possible les objectifs fixés. Les conclusions de l'évaluation concernant la pertinence, l'efficacité, l'efficacé et la durabilité devraient fournir des informations utiles pour la conception du prochain programme de pays du PAM au Yémen. En mettant en évidence les améliorations obtenues par rapport au précédent programme, la présente évaluation s'inscrit dans le prolongement de l'évaluation menée en 2000, laquelle avait mis en lumière d'importants problèmes de gestion.
3. L'évaluation s'est déroulée au Yémen du 17 novembre au 7 décembre 2005. L'équipe composée de trois membres était dirigée par un agroéconomiste,<sup>2</sup> un nutritionniste/socioéconomiste ayant l'expérience de la gestion des programmes de développement et un nutritionniste ayant une bonne connaissance du PAM.
4. Les données ont été recueillies à Sanaa par le biais d'entretiens avec les principaux informateurs: le PAM, le gouvernement, les organisations des Nations Unies, les organisations non gouvernementales (ONG) partenaires ainsi que les prestataires extérieurs<sup>3</sup>. Les membres de l'équipe se sont ensuite séparés pour rencontrer les parties prenantes, dont les bénéficiaires directs, les partenaires potentiels et les autorités locales dans les zones des sept gouvernorats où le programme est mis en œuvre. Les représentants des organes de contrepartie du gouvernement ont participé aux réunions et à la réunion de bilan au niveau national afin de garantir au maximum l'adhésion de toutes les parties aux résultats.

---

## CONTEXTE NATIONAL

5. Le Yémen est classé parmi les pays les moins avancés au monde et figure au 151<sup>ème</sup> rang sur 177 pays de l'indice de développement humain du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) établi en 2005. Son produit intérieur brut (PIB) par habitant était de 520 dollars en 2003. Environ 42 pour cent de sa population vit dans la pauvreté, et la malnutrition est un phénomène répandu. La moitié des femmes en âge de procréer souffrent d'anémie et la moitié environ des enfants âgés de moins de 5 ans sont atteints de malnutrition: 46 pour cent d'entre eux ont un poids inférieur à la normale, 53 pour cent présentent un retard de croissance et 59 pour cent sont anémiques;

---

<sup>1</sup> En raison du retard avec lequel les ressources ont été disponibles.

<sup>2</sup> Le chef d'équipe avait dirigé la précédente évaluation du programme de pays effectuée en 2000 et a donc pu donner son avis sur les progrès réalisés dans le cadre de la présente évaluation.

<sup>3</sup> Les données recueillies au Yémen ont été utilisées pour contrôler la fiabilité des bases de données dont les bureaux de pays se servent pour effectuer le suivi. Voir les annexes du rapport complet pour plus de détails.



32 pour cent des nouveau-nés ont un poids insuffisant à la naissance. La pauvreté se concentre dans les zones rurales où vit la majorité de la population du pays qui est estimée à 19,8 millions de personnes<sup>4</sup>.

6. L'accès limité aux services de base, le taux de fertilité élevé (6,0 naissances par femme), le manque d'accès aux services de santé, l'absence de politique nutritionnelle nationale et d'efforts concertés pour la mise en place d'une telle politique, le taux d'analphabétisme élevé, notamment parmi les femmes (71 pour cent), le chômage important et l'inégalité profonde entre les sexes concernant l'éducation, l'emploi, les autres secteurs de la vie économique, politique et sociale comptent parmi les principaux problèmes.
7. Malgré une certaine amélioration constatée dans l'éducation des femmes, les disparités existant entre hommes et femmes au Yémen dans ce domaine sont encore parmi les plus marquées au monde. Seulement 61 pour cent des filles d'âge scolaire vont à l'école primaire contre 84 pour cent des garçons; 71 pour cent des femmes adultes sont analphabètes contre 30 pour cent chez les hommes. Le taux d'activité des femmes représente moins d'un tiers de celui des hommes; les femmes sont employées essentiellement dans l'agriculture pluviale à faible productivité et le petit élevage. L'analphabétisme, le manque de mobilité, l'absence de mesures de contrôle des naissances, l'accès limité au crédit et le manque de possibilités de participer au processus de décision compromettent la qualité de la vie des femmes.

---

## GRANDES LIGNES DU PROGRAMME DE PAYS

8. L'objectif général de ce programme de pays est d'améliorer la capacité des ménages souffrant d'insécurité alimentaire de satisfaire leurs besoins alimentaires et nutritionnels et de réduire leur pauvreté de manière durable. En se concentrant plus particulièrement sur les femmes, les jeunes filles et les enfants, cet objectif devait être réalisé au moyen des trois activités suivantes:
  - L'appui nutritionnel pour améliorer la nutrition et la santé de 124 780 bénéficiaires a absorbé environ 20 pour cent des ressources allouées au programme. L'aide alimentaire et l'éducation nutritionnelle devaient être fournies aux femmes et aux enfants, ainsi qu'aux tuberculeux et aux lépreux suivant un traitement, par l'intermédiaire de 45 centres de santé en milieu rural.
  - La promotion de l'accès des filles à l'éducation —la plus importante composante du programme— a absorbé 70 pour cent des ressources du programme. Les 123 400 bénéficiaires prévus devaient recevoir l'aide alimentaire du PAM sous forme de rations à emporter chaque trimestre afin d'inciter les parents à envoyer leurs filles à l'école et d'aider les familles à assurer leur sécurité alimentaire.
  - L'appui à l'émancipation économique des femmes —la plus petite composante du programme— a représenté environ 10 pour cent des ressources du programme et visait à améliorer les moyens de subsistance de 12 130 femmes grâce au renforcement des capacités et au transfert de ressources.

---

<sup>4</sup> Voir le *Food and Nutrition Bulletin*, 2005, 26 (1): 70–82.



9. Les contributions du PAM prévues au budget s'élevaient à 47,3 millions de dollars, auquel s'ajoutait une contribution de 10,9 millions de dollars du Gouvernement du Yémen. Le budget prévoyait l'allocation de 20 millions de dollars pour les produits alimentaires: 116 000 tonnes de blé, de mélange blé-soja, d'huile végétale et de sucre.
10. Le programme de pays couvre 85<sup>5</sup> des 300 districts ruraux dans 19 gouvernorats choisis sur la base de l'analyse et cartographie de la vulnérabilité (ACV) menée au début du programme. Le ciblage géographique a permis d'orienter l'aide du PAM vers les zones où la pauvreté et l'insécurité alimentaire sont les plus répandues et où les interventions spécifiques sont les plus indispensables<sup>6</sup>.
11. Des changements ont été apportés au présent programme compte tenu des enseignements tirés du précédent programme de pays couvrant la période 1998 à 2001<sup>7</sup>. Le ciblage par zone, le regroupement des interventions, les services logistiques et le suivi ont été considérablement améliorés. La programmation au niveau national est plus claire que celle du précédent programme de pays, comme en témoignent les références faites aux politiques et programmes de développement nationaux, au bilan commun de pays et au Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, ainsi que l'accent mis sur la problématique hommes-femmes et la méthode simplifiée adoptée pour le ciblage par zone.

---

## PRINCIPAUX RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS

### Pertinence du programme de pays

12. Le présent programme de pays est clairement axé sur la problématique hommes-femmes et répond à des problèmes et objectifs en tout point conformes aux politiques et programmes de développement du Yémen<sup>8</sup>. Le Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP) indique explicitement que la scolarisation des filles doit être encouragée et propose "d'apporter une aide financière ou en nature aux filles dans certaines zones afin d'alléger le coût de l'éducation supporté par leur famille". Cet objectif a un rapport direct avec l'activité 2 du programme de pays.
13. Le présent programme de pays correspond également à la politique du PAM visant à favoriser le développement et les engagements renforcés en faveur des femmes, et il contribue à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD)<sup>9</sup>.
14. L'aide alimentaire est un moyen approprié d'encourager le recours aux services de santé et de nutrition maternelle et infantile, d'inciter les filles à aller à l'école et de créer des actifs au profit des femmes et des ménages vulnérables. Le Yémen étant un pays importateur net de denrées alimentaires, l'aide alimentaire constitue un outil adapté du point de vue de la sécurité alimentaire nationale et de celle des ménages. L'équipe a

---

<sup>5</sup> Dans le cadre de la réforme administrative en cours, certains districts ont été délimités et d'autres créés. Le programme de pays couvrirait à l'origine 85 districts sur 288.

<sup>6</sup> Voir le rapport complet, chapitre 4.2.

<sup>7</sup> L'évaluation du précédent programme de pays effectuée en 2000 et dirigée par le Bureau de l'évaluation (OEDE) (WFP/EB.1/2001/6/2; WFP/EB.1/2001/INF/11) a fait apparaître un volume préoccupant de détournements de l'aide.

<sup>8</sup> DSRP: Vision stratégique pour le Yémen d'ici à 2025, et deuxième plan quinquennal pour le développement (2001–2005).

<sup>9</sup> OMD 1, éradication de la pauvreté et de la faim; OMD 2, assurer l'éducation primaire pour tous; OMD 3, promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes; OMD 4 réduire la mortalité des enfants; et OMD 5 améliorer la santé maternelle.



considéré que l'étude ACV sur laquelle se fonde la stratégie de ciblage du programme de pays donnait une image fidèle de la sécurité alimentaire au Yémen.

## Planification du programme de pays

15. Trois cadres logiques ont été utilisés pour planifier l'ensemble du programme de pays et les activités. Au moment de la formulation du programme de pays, les cadres logiques constituaient une pratique nouvelle au PAM et des lacunes ont été observées dans le premier cadre élaboré. Les cadres logiques des activités ont été entièrement revus en 2003 dans le cadre de l'action menée par l'Organisation pour améliorer les systèmes de suivi et d'évaluation (S&E). Ils ont ensuite été perfectionnés pour donner naissance à une troisième version. Cette conception en plusieurs étapes témoigne des efforts déployés pour améliorer la qualité de la gestion des programmes, néanmoins les différents cadres logiques n'étaient pas clairement reliés et manquaient parfois de cohérence entre eux. Ils avaient par exemple des produits, des résultats ou des indicateurs s'y rattachant différents. Cela a entraîné une certaine confusion et limité l'utilité des cadres logiques pour la planification du programme et des activités, la gestion et le S&E<sup>10</sup>.

⇒ *Activité 1: Appui nutritionnel aux femmes et aux enfants souffrant de malnutrition*

16. L'objectif de l'activité 1 est d'améliorer la nutrition et la santé des femmes enceintes et des mères allaitantes ainsi que des enfants âgés de moins de 5 ans dans les zones pauvres ciblées qui sont touchées par l'insécurité alimentaire, grâce à une consommation de vivres accrue et de meilleures pratiques de nutrition et de santé. Cette activité vise également à améliorer le taux de guérison des patients souffrant de la lèpre et de la tuberculose. L'objectif nutritionnel et le recours aux programmes de santé et de nutrition maternelle et infantile sont pleinement justifiés par la malnutrition qui est répandue au Yémen, comme en témoignent les taux élevés de retard de croissance et de dénutrition chez les enfants, le faible poids des enfants à la naissance, les taux élevés de mortalité infantile, et par le taux de fécondité élevé des femmes.
17. Les 45 centres de santé qui dispensent l'aide ont été choisis en fonction de critères basés sur l'efficacité des services: infrastructures adéquates (surface, entreposage, eau et matériel); présence d'un agent de santé féminin, d'une infirmière ou d'une sage-femme; services de santé et de nutrition maternelle et infantile; et accessibilité. Ces centres de santé se situent dans les chefs-lieux des districts, ce qui "privilégie" les citadins et exclut une grande partie des personnes vulnérables des zones rurales éloignées.
18. La planification et la mise en œuvre de cette activité ont été rendues difficiles par le manque de données sur l'importance de la malnutrition dans les zones desservies par le centre de santé et sur ces zones elles-mêmes. Le nombre de personnes admissibles fréquentant les centres n'étant pas connu au départ, la programmation des ressources pour cette activité s'est fondée sur des bases très aléatoires. Lors de la phase d'exécution, il est apparu clairement que vu l'insuffisance des ressources, les centres ne pouvaient traiter que la moitié environ des personnes admissibles se rendant dans les centres, soit un nombre de bénéficiaires encore plus limité du fait que les personnes fréquentant les centres ne constituent qu'une fraction de la population admissible.

<sup>10</sup> Il n'existait pas d'indicateurs et ni de cibles précis pour mesurer les résultats des programmes. L'équipe d'évaluation a dû élaborer un cadre logique cohérent à partir des principaux objectifs du programme de pays.



19. Les bénéficiaires ont été sélectionnés parmi les femmes enceintes et les enfants se rendant dans les centres de santé. S'agissant des enfants de moins de 5 ans,<sup>11</sup> on a utilisé des tableaux de suivi de la croissance, procédure courante appropriée. Les femmes enceintes ont été choisies en fonction de leur poids, méthode sujette à caution; il serait préférable de mesurer la circonférence du bras à mi-hauteur. Aucun critère de sélection n'a été fixé pour les mères allaitantes qui sont admises dans le programme pendant leur grossesse et bénéficient automatiquement de l'aide pendant les six mois suivant la naissance. Cette manière de procéder pose problème car elle exclut les mères allaitantes souffrant de malnutrition qui n'ont pas été inscrites pendant leur grossesse, tandis que les femmes inscrites dont l'état nutritionnel s'est amélioré continuent de recevoir des rations.
20. Le volume et la composition des rations mensuelles<sup>12</sup> distribuées sont adéquats. La ration remise aux femmes enceintes et aux mères allaitantes ne tient cependant pas compte des besoins nutritionnels spécifiques lors des périodes de grossesse et d'allaitement, il s'agit donc essentiellement d'une contribution à l'assortiment alimentaire du ménage de la bénéficiaire.
21. En ce qui concerne l'appui apporté aux patients atteints de lèpre et de tuberculose, le descriptif du programme ne fournissait pas suffisamment d'informations sur la justification de cette activité et de sa couverture<sup>13</sup> ni sur les critères d'admissibilité aux centres.
22. Le tableau 1 indique le nombre prévu et le nombre effectif de bénéficiaires des différentes catégories.

| Catégorie                 | 2003          |               | 2004          |               | 2005          |                        |
|---------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|------------------------|
|                           | Prévu         | Effectif      | Prévu         | Effectif      | Prévu         | Effectif <sup>14</sup> |
| Femmes enceintes          | 8 200         | 5 166         | 9 020         | 7 858         | 9 580         | 8 751                  |
| Mères allaitantes         | 7 000         | 6 066         | 7 700         | 6 607         | 8 390         | 7 911                  |
| Enfants de moins de 5 ans | 10 000        | 7 320         | 11 000        | 14 259        | 12 000        | 13 860                 |
| Tuberculeux               | 600           | 350           | 660           | 525           | 792           | 788                    |
| Lépreux                   | 400           | 375           | 440           | 395           | 528           | 395                    |
| <b>Total</b>              | <b>26 200</b> | <b>18 277</b> | <b>28 820</b> | <b>29 644</b> | <b>32 088</b> | <b>31 705</b>          |

<sup>11</sup> On a constaté que la plupart des enfants soignés dans les centres ont moins de 2 ans, ce qui correspond à la période du calendrier de vaccination et à un âge critique pour la croissance de l'enfant.

<sup>12</sup> La ration mensuelle prévue pour les femmes enceintes et les mères allaitantes comprend 50 kilogrammes de blé, 1,2 litre d'huile et 1,2 kilogramme de sucre. La ration mensuelle distribuée aux enfants âgés de moins de cinq ans se compose de 25 kilogrammes de mélange blé-soja, 0,6 litre d'huile et 0,6 kilogramme de sucre.

<sup>13</sup> La totalité des léproseries du pays et 50 pour cent des centres anti-tuberculeux du pays ont été ciblés.

<sup>14</sup> Au début du mois de décembre 2005, aucune augmentation n'était attendue faute de vivres disponibles pour les distributions.



23. Le nombre de bénéficiaires a été déterminé en fonction des ressources disponibles et non pas en fonction du nombre de personnes ayant besoin d'aide, nombre qui était bien plus élevé selon les informations obtenues. Faute de directives claires pour répondre à ce décalage, le personnel des centres de santé a distribué les rations selon le principe du "premier arrivé, premier servi". L'absence de justification rationnelle de la sélection a créé des tensions entre le personnel des centres de santé et les personnes fréquentant les centres, au détriment d'autres services de santé.
24. Les centres de santé sont également censés fournir une éducation sanitaire et nutritionnelle; le PAM a mis à la disposition de tous les centres du matériel didactique relatif à la nutrition. L'importance et la qualité de ce service varient en fonction des disponibilités de personnel et de l'encombrement du centre. Aucun indicateur n'a été fixé ni aucune donnée collectée pour suivre les résultats dans ce domaine.

⇒ *Activité 2: Encourager l'accès des filles à l'éducation primaire*

25. Afin de favoriser l'égalité entre les sexes en ce qui concerne l'accès à l'éducation de base et l'achèvement du cycle de scolarité élémentaire par l'augmentation des taux d'inscription, la stabilisation de la fréquentation et la réduction des taux d'abandon chez les filles, le PAM fournit des rations à emporter de 50 kilogrammes de blé et 2,7 kilogrammes d'huile pour chaque trimestre de présence à l'école pendant l'année scolaire.
26. Les écoles des 85 districts ciblés n'ont pas toutes pu recevoir une aide. Sur la base des résultats d'une enquête de référence réalisée en 2003 et d'un ensemble de critères,<sup>15</sup> quelque 1 300 écoles comptant 85 400 jeunes filles ont été choisies. Toutefois, les critères de sélection n'ont pas été appliqués de façon uniforme. Les distributions ont parfois été suspendues dans certains gouvernorats pour des raisons de sécurité ou en raison de l'insuffisance des ressources<sup>16</sup>.
27. Chaque cycle de distribution est planifié en fonction des données à jour sur la scolarisation des filles enregistrées dans la base de données du bureau de pays. La motivation des filles pour aller à l'école n'étant pas régulière, les chiffres effectifs d'inscriptions correspondent rarement au programme de distribution, ce qui entraîne la distribution anticipée ou rétroactive des rations d'un cycle à l'autre. Le tableau 2 indique le nombre de rations distribuées pour chaque cycle depuis le début du programme.

---

<sup>15</sup> Par exemple, les écoles situées dans les centres urbains et celles qui accueillent plus de 250 ou moins de 10 élèves filles ont été exclues.

<sup>16</sup> Voir paragraphe 31.



| <b>TABLEAU 2: NOMBRE DE FILLES SCOLARISÉES PENDANT LA PÉRIODE D'EXÉCUTION DU PROGRAMME DE PAYS<sup>17</sup></b> |                  |                  |                  |
|---|------------------|------------------|------------------|
| <b>Classe</b>   | <b>2002–2003</b> | <b>2003–2004</b> | <b>2004–2005</b> |
| 1   | 17 463           | 43 235           | 36 170           |
| 2   | 13 036           | 18 470           | 28 990           |
| 3   | 9 761            | 14 599           | 14 176           |
| 4   | 7 653            | 10 507           | 11 558           |
| 5   | 4 719            | 7 740            | 7 493            |
| 6   | 3 399            | 5 006            | 5 534            |
| 7   | 1 755            | 3 139            | 3 156            |
| 8   | 1 187            | 1 866            | 2 155            |
| 9   | 927              | 1 536            | 1 412            |
| <b>Total</b>  | <b>59 900</b>    | <b>106 098</b>   | <b>110 644</b>   |
| Augmentation annuelle (%)   | –                | 77               | 4                |
| Augmentation globale (%)  | –                | –                | 85               |
| Nombre prévu de bénéficiaires   | 85 400           | 94 920           | 104 430          |

28. Le programme de pays prévoyait une augmentation annuelle du nombre de filles inscrites à l'école de 10 pour cent; or l'augmentation effective a atteint 77 pour cent la deuxième année et 4 pour cent la troisième année. Le nombre de filles scolarisées s'est considérablement accru en septembre 2003, après que les familles ont assisté aux premières distributions en mai 2003. Le niveau record d'inscriptions pendant la deuxième année peut tenir au fait qu'un grand nombre de filles qui étaient restées à la maison et étaient maintenant attirées par la distribution de rations alimentaires ont été scolarisées à un âge plus avancé que prévu.
29. Les distributions alimentaires sont bien planifiées et organisées. Les chefs des établissements primaires ciblés ont reçu une formation sur les modalités du programme. Pendant les distributions, une équipe de suivi comprenant des représentants du Ministère de l'éducation et du PAM met à jour le nombre de bénéficiaires et supervise les distributions. L'équipe d'évaluation n'a reçu aucune plainte grave et n'a constaté aucune irrégularité majeure quant au déroulement des distributions. Cela représente un progrès considérable par rapport au précédent programme de pays.

⇒ *Activité 3: Favoriser l'émancipation économique des femmes*

30. Cette activité a été conçue afin d'améliorer durablement les moyens de subsistance des femmes vivant en zone rurale et de leur famille, en leur permettant d'acquérir des qualifications et d'avoir accès à des emplois rémunérés, notamment des microprojets et microentreprises. Cette activité n'avait pas été mise en oeuvre au moment de l'évaluation en raison d'une conception défectueuse et de l'absence de partenaires de coopération

<sup>17</sup> Les chiffres indiquent le nombre d'inscriptions à la fin de l'année scolaire et sont extraits, lors de la dernière distribution alimentaire, de la base de données sur le suivi du bureau de pays. La fiabilité des données a été contrôlée par l'équipe d'évaluation comme indiqué dans les annexes du rapport complet.



compétents. Trois possibilités sont envisageables à ce stade: i) abandonner cette activité et transférer les ressources vers d'autres activités; ii) prévoir une composante "aide alimentaire" dans d'autres programmes appropriés en cours; ou iii) concentrer l'action sur l'alphabétisation des adultes<sup>18</sup>.

## Gestion du programme

31. Les activités sont officiellement mises en œuvre par les partenaires —le Ministère de la santé publique et le Ministère de l'éducation— mais le bureau de pays du PAM joue un rôle important tout au long du processus de planification, d'exécution et de suivi. Cela se justifie par la nécessité de contrôler le programme correctement afin d'éviter que des erreurs de gestion ne se reproduisent, et par le fait que la capacité de gestion du personnel du gouvernement doit encore être renforcée. Les partenaires ont mis en place des services chargés des projets d'aide alimentaire et nommé des responsables à l'échelon du pays, du gouvernorat et du district. La collaboration entre les partenaires et le PAM semble bien réelle à tous les niveaux, mais la relation entre le bureau de pays et les partenaires s'apparente plus à une relation donateurs-receveurs qu'à une relation entre égaux, en particulier sur le terrain. Il faudrait donner davantage aux partenaires nationaux le sentiment qu'ils sont parties prenantes au programme en leur confiant progressivement un plus grand nombre de fonctions de gestion et de responsabilités à l'échelon du gouvernement national, du gouvernorat et du district, et mettre parallèlement en œuvre des mesures de renforcement des capacités.
32. L'équipe a constaté que la gestion du programme était quelque peu centralisée et ne permettait pas d'exploiter pleinement les capacités du personnel sur le terrain pour des activités telles que le suivi approfondi et le renforcement des capacités à l'échelle des districts.

### ⇒ *Planification et gestion des ressources*

33. Étant donné le manque d'informations sur le nombre potentiel de bénéficiaires dans les centres de santé et les écoles lors de l'élaboration du programme, le niveau des ressources requis, ne pouvait être calculé que de manière approximative compte tenu du niveau probable des ressources disponibles et il s'est avéré inférieur aux besoins.
34. Les écarts observés à maintes reprises entre le niveau nécessaire et la disponibilité des ressources ont eu un effet négatif sur les résultats du programme et la réputation du PAM et de ses partenaires. Le retard avec lequel les ressources ont été allouées et livrées, ainsi que l'insuffisance chronique de ressources pour exécuter le programme sont à l'origine de ces écarts<sup>19</sup>.

<sup>18</sup> Fin 2005, le PAM a prévu d'introduire une composante "vivres pour la formation" dans un programme de microcrédits en faveur des femmes rurales jusqu'à la fin du programme de pays. Début 2006, il a été décidé d'abandonner l'activité 3 afin de mieux répondre aux besoins de l'activité 1.

<sup>19</sup> En juin 2005, le budget du programme de pays était sous-doté à hauteur de 49 pour cent, comme cela est indiqué à l'annexe 4, tableau A-1 du rapport complet.



35. Des décisions ponctuelles ont été prises pour faire face aux retards et à l'insuffisance des ressources, telles que supprimer ou reporter des distributions, retirer entièrement des gouvernorats d'un cycle de distribution et exclure de l'aide les écoliers en première année de primaire. Ces "stratégies-expédients" ne sont pas la solution la plus appropriée. Des efforts devraient être consentis par le siège du PAM pour que les ressources fournies correspondent aux besoins et pour que le volume des ressources allouées chaque année soit communiqué au bureau de pays le plus tôt possible. Le bureau de pays et ses partenaires devraient étudier des critères de priorité et des stratégies prospectives faire face à l'insuffisance des ressources.

⇒ *Logistique et gestion de l'aide alimentaire*

36. Le rôle accru joué par le PAM dans la gestion de l'aide alimentaire et de la logistique, qui était justifié par les erreurs de gestion considérables commises par le passé, constitue l'un des principaux éléments nouveaux du présent programme de pays. Conformément au nouveau système, l'aide alimentaire arrive bien aux bénéficiaires prévus. À présent que le contrôle de la filière des produits est bien assuré, la responsabilité essentielle de la logistique des produits alimentaires devrait être progressivement transférée aux partenaires, parallèlement à des mesures de renforcement des capacités et à la mise en place d'un système transparent de gestion de la logistique.
37. Des retards dans les livraisons, la mauvaise qualité des produits ou des emballages inadaptés ont été constatés à plusieurs reprises depuis le début du programme de pays et ont entravé sa bonne exécution. Les services du siège du PAM ont répondu tardivement aux demandes du bureau de pays à cet égard, et ces demandes sont parfois restées sans réponse.
38. Les problèmes posés par les retards dans les livraisons et l'inadéquation des types de produits ou leur mauvaise qualité peuvent être résolus en multipliant les achats dans le pays à l'échelle locale. Trois opérations d'achats locaux de blé ont eu lieu dans le cadre du programme de pays et d'autres pour l'intervention prolongée de secours et de redressement (IPSR). Ces achats ont constitué une solution de remplacement facile et économique aux livraisons de l'étranger.

⇒ *Suivi*

39. Le système de suivi de la chaîne des produits mis en place entre les ports et la distribution finale aux bénéficiaires est parfaitement rodé et respecté. Néanmoins, on constate que le suivi des résultats en ce qui concerne les effets à court terme, les effets à long terme et les impacts a été très limité. Cela tient en partie aux lacunes des indicateurs et des cibles du cadre logique et en partie aux difficultés rencontrées pour réunir et compiler les données. Le bureau de pays a commencé à effectuer un suivi des effets à long terme à partir d'un modèle du PAM révisé.

## Évaluation des résultats et de l'efficacité du programme

⇒ *Activité 1: Appui nutritionnel aux femmes et enfants souffrant de malnutrition*

40. Faute de données, il n'est pas possible de procéder à une évaluation rigoureuse des effets de cette activité. Il n'existe aucune donnée de référence ou de contrôle sur l'état nutritionnel de la population ciblée. Le rassemblement systématique des données sur la fréquentation des centres de santé et l'état nutritionnel des personnes n'a commencé que



début 2005. Des données provenant d'observations faites sur le terrain montrent que cette activité progresse vers la réalisation de ses objectifs.

41. L'examen des tableaux de suivi de la croissance indique que 63 pour cent des enfants ayant reçu des rations pendant un cycle complet ont pris du poids et que leur état nutritionnel s'est amélioré. On ne disposait pas de données sur la prise de poids des femmes enceintes et des mères allaitantes.
42. La fréquentation des centres de santé dépend essentiellement de la disponibilité de rations alimentaires. Lorsqu'il n'y a pas de produits disponibles en raison des retards de livraison,<sup>20</sup> la fréquentation baisse sensiblement.
43. Il n'existe aucune donnée sur l'utilisation des services d'éducation sanitaire et nutritionnelle fournis dans les centres de santé; ceux-ci ne figurent pas dans les cadres logiques. Lorsque ces services sont efficaces —ce qui dépend des disponibilités de personnel— les pratiques nutritionnelles et sanitaires ont des chances de s'améliorer.
44. Les données sur les effets des rations remises aux patients atteints de tuberculose et de lèpre étaient uniquement disponibles pour la fin de l'année 2004. Elles ne permettent pas, en raison du lancement tardif du programme, de dégager des résultats clairs.

⇒ *Activité 2: Encourager l'accès des filles à l'éducation primaire*

45. Le Programme de pays a très bien rempli ses objectifs. La proportion de filles dans les effectifs totaux d'élèves des écoles appuyées par le PAM est passé de 32 pour cent en 2002–2003 à 42 pour cent en 2003–2004 et 46 pour cent en 2004–2005. En trois années de mise en œuvre du programme, la scolarisation des filles a augmenté de 80 pour cent, et dépassé la hausse annuelle prévue. Il n'existe aucune donnée de synthèse pour mettre en évidence le taux de réalisation des objectifs de stabilisation de la fréquentation et de réduction des taux d'abandon scolaire. Les observations faites sur le terrain font penser que la fréquentation est régulière et que les abandons diminuent<sup>21</sup>.
46. L'impact significatif du projet est incontestable lorsque l'on compare le nombre d'inscriptions de filles dans les écoles appuyées par le PAM à celui des écoles qui ne le sont pas. À titre d'exemple, le tableau 3 présente les chiffres correspondants pour deux districts pendant les années scolaires ayant précédé et suivi l'exécution du programme.

---

<sup>20</sup> Comme cela a été le cas pendant les visites de l'équipe d'évaluation.

<sup>21</sup> Dans chaque école, les enseignants tiennent quotidiennement une liste de présences; la décision du Ministère de l'éducation de procéder au renvoi des élèves en cas de manque d'assiduité est appliquée. Toutes les parties prenantes ont indiqué que la fréquentation ne posait généralement pas de problèmes. Le nombre croissant d'écolières dans les classes supérieures est un signe que les filles restent à l'école et que l'abandon scolaire est moins courant (voir le tableau 6 du rapport complet).



| <b>TABLEAU 3: COMPARAISON DES EFFECTIFS SCOLARISÉS ENTRE LES ÉCOLES APPUYÉES PAR LE PAM ET CELLES QUI NE LE SONT PAS<sup>22</sup></b> |                                   |               |                                   |                                       |               |                                   |
|---|-----------------------------------|---------------|-----------------------------------|---------------------------------------|---------------|-----------------------------------|
| <b>District de Gail Omer, Gouvernorat de l'Hadramout</b>  |                                   |               |                                   |                                       |               |                                   |
| <b>Année</b>  | <b>Écoles appuyées par le PAM</b> |               |                                   | <b>Écoles non appuyées par le PAM</b> |               |                                   |
|   | <b>Garçons</b>                    | <b>Filles</b> | <b>Rapport garçons/filles (%)</b> | <b>Garçons</b>                        | <b>Filles</b> | <b>Rapport garçons/filles (%)</b> |
| 2001/2  | 1 414                             | 657           | 69/31                             | 1 458                                 | 680           | 68/32                             |
| 2004/5  | 1 588                             | 1 000         | 65/39                             | 1 473                                 | 726           | 66/34                             |
| Hausse (%)  | 12                                | 52            |                                   | 1                                     | 7             |                                   |
| <b>District, de Al Mela, Gouvernorat de Lahj</b>  |                                   |               |                                   |                                       |               |                                   |
| <b>Année</b>  | <b>Écoles appuyées par le PAM</b> |               |                                   | <b>Écoles non appuyées par le PAM</b> |               |                                   |
|   | <b>Garçons</b>                    | <b>Filles</b> | <b>Rapport garçons/filles (%)</b> | <b>Garçons</b>                        | <b>Filles</b> | <b>Rapport garçons/filles (%)</b> |
| 2001/2  | 1 817                             | 680           | 73/27                             | 1 868                                 | 1 107         | 62/38                             |
| 2004/5  | 1 917                             | 1 488         | 56/44                             | 1 814                                 | 1 206         | 60/40                             |
| Hausse (%)  | 6                                 | 119           |                                   | -3                                    | 9             |                                   |

47. Les écoles ne recevant pas de soutien présentent également une tendance à l'accroissement de la scolarisation des filles mais elle est nettement moins marquée. Ce fait corrobore l'impression de l'équipe selon laquelle il existe une atmosphère favorable à l'éducation des filles au Yémen et une sensibilisation plus forte à leur éducation. La construction d'infrastructures et le nombre croissant de femmes enseignantes figurent parmi les facteurs qui agissent sur cette tendance, et traduisent l'appui solide du Gouvernement du Yémen et des organismes de développement. C'est cependant l'aide alimentaire qui semble avoir l'impact le plus grand sur la scolarisation des filles<sup>23</sup>.

### **Contribution à la réalisation de l'objectif général du programme de pays**

48. S'agissant de l'objectif général du programme de pays —l'amélioration de la sécurité alimentaire des ménages— l'on peut constater ce qui suit:

- Les distributions de rations dans les centres de santé et les écoles ont un effet à court terme direct sur la sécurité alimentaire des familles bénéficiaires.
- Les effets à long terme possibles sur la sécurité alimentaire des ménages sont moins directs et passent par le renforcement du capital humain. Les filles ayant reçu une bonne éducation de base et les enfants en bonne santé ont de meilleures chances de surmonter les difficultés qu'ils rencontreront pour gagner leur vie.

<sup>22</sup> Les écoles bénéficiant de l'aide du PAM et celles n'en bénéficiant pas qui sont comparées ont des bâtiments voisins, ainsi que des ressources matérielles et des conditions comparables.

<sup>23</sup> Voir la comparaison entre l'impact de la construction de nouveaux bâtiments et celui de l'alimentation dans le rapport complet.



49. La principale activité du PAM au Yémen vise toutes les filles scolarisées, quel que soit leur degré de pauvreté et leur niveau de sécurité alimentaire, conformément à son premier objectif de réduire l'inégalité entre les sexes en ce qui concerne l'éducation. Étant donné que son système de ciblage géographique accorde la priorité aux districts les plus vulnérables, on peut supposer que cette activité du PAM touche essentiellement les ménages démunis et vulnérables.
50. La situation est différente en ce qui concerne l'appui nutritionnel. On peut présumer que la plupart des bénéficiaires recevant des rations alimentaires sont admissibles d'après leur niveau de pauvreté et leur niveau de sécurité alimentaire, mais il ressort aussi clairement que la majorité des personnes potentiellement admissibles sont exclues de l'aide. Les raisons en sont les suivantes:
- L'aide est distribuée par des centres de santé bien équipés pour fournir des services de santé et de nutrition maternelle et infantile dans 45 des 85 districts couverts par le programme de pays. Les centres de santé qui ne sont pas ciblés, faute d'avoir des installations adaptées, se trouvent probablement dans les zones les plus pauvres.
  - Les centres de santé appuyés par le PAM se trouvent dans les capitales des districts, la plupart des zones rurales sont donc écartées.
  - Vu les contraintes imposées par les ressources et le système de quota utilisé pour la fourniture des rations aux centres de santé, la plupart des personnes ayant accès à un centre de santé et remplissant les conditions requises pour obtenir l'aide ne peuvent en bénéficier.
51. On peut soutenir qu'il est préférable d'aider quelques personnes que de ne rien faire, mais vu l'étendue et la gravité de la malnutrition au Yémen, l'activité telle qu'elle est conçue et mise en œuvre ne peut au mieux contribuer que de façon marginale à la solution du problème. Une démarche plus large fondée sur une stratégie concertée avec tous les acteurs est nécessaire pour apporter les améliorations indispensables.
52. L'efficacité et l'impact d'ensemble du programme de pays pâtissent du manque de coordination entre le PAM et les organismes actifs dans les domaines voisins.

## Rentabilité

53. Le programme de pays pour le Yémen est une opération relativement coûteuse. Sur un budget total de 58 millions de dollars, les produits alimentaires représentent 20 millions de dollars, auxquels viennent s'ajouter 20 millions de dollars au titre des autres coûts d'appui directs (CAD)<sup>24</sup>.
54. La division des CAD inscrits au budget par le nombre moyen de bénéficiaires donne un montant de 76 dollars par bénéficiaire et par an pour l'activité 1, et de 50 dollars par bénéficiaire et par an pour trois distributions de rations pour l'activité 2. Ces coûts sont élevés mais comparables à ceux d'autres projets. Les coûts de livraison élevés tiennent en grande partie aux coûts relativement importants du transport intérieur, de l'entreposage et de la manutention (TIEM)<sup>25</sup> qui s'expliquent eux-mêmes par le terrain difficile, le mauvais état des infrastructures et les mesures de sécurité. Ces coûts représentent en moyenne 122 dollars par tonne pour l'activité 1 et 90 dollars par tonne pour l'activité 2 —soit environ la moitié de la valeur c.a.f (coût, assurance et fret pour le blé par exemple).

<sup>24</sup> Les autres CAD comprennent le transport international, le transport local, la manutention, l'entreposage et les assurances.

<sup>25</sup> Droits de port inclus.



55. On peut également étudier le rapport coût-efficacité en comparant les prix de gros intérieurs au coût des produits alimentaires pour le PAM, tous frais de livraison inclus. Il n'y a guère de différence entre les coûts pour le PAM et les prix actuels du marché au Yémen pour le blé ou l'huile végétale<sup>26</sup>.

## Durabilité

56. Pour évaluer la durabilité du programme de pays, l'équipe est allée au-delà de la durabilité des activités elles-mêmes, qui dépend clairement de la poursuite du soutien du PAM, pour se concentrer sur la durabilité des effets. Si l'aide du PAM devait cesser aujourd'hui, ses effets persisteraient: la scolarisation massive des filles a changé de manière définitive la vie de celles qui ont bénéficié d'un enseignement, et l'on peut supposer qu'une amélioration de la nutrition aura des effets à long terme pour les bénéficiaires en renforçant leurs capacités physiques et mentales. Comme nous l'avons dit précédemment, la société est de plus en plus favorable à l'éducation des filles au Yémen et le PAM encourage cette tendance. Même si les taux d'inscription scolaire des filles diminuaient dans le cas où le PAM cesserait progressivement son aide, il est à supposer qu'ils ne retomberaient pas à des niveaux aussi bas que par le passé; certains parents laisseraient leurs filles à l'école même sans aide alimentaire<sup>27</sup>.
57. Cependant, la durabilité devrait être renforcée. Il faudrait délibérément chercher, par exemple, à rendre les activités moins tributaires de l'appui du PAM, notamment en coopérant plus étroitement avec les autres organismes, en transférant certaines fonctions aux partenaires et en étudiant d'autres sources potentielles de financement, y compris des contributions accrues du gouvernement. Ces initiatives s'inscrivent dans le cadre d'une stratégie de retrait qu'il faudra mettre au point lors d'une étape ultérieure, compte tenu également de la situation précaire concernant les ressources.
58. On trouvera ci-après un résumé des principales recommandations de l'évaluation ainsi que de la suite donnée par la direction et des mesures prises.

---

<sup>26</sup> Les coûts d'achat du blé pour le PAM sont de 230 dollars/tonne, environ l'équivalent des prix de gros au Yémen; les coûts d'achat de l'huile végétale pour le PAM sont d'environ 900 dollars/tonne par rapport à un prix de gros actuel d'environ 875 dollars/tonne au Yémen (voir le rapport complet, p. 27).

<sup>27</sup> Lors des entretiens menés pendant l'évaluation, de nombreux parents ont indiqué qu'ils continueraient d'envoyer leurs filles à l'école avec ou sans la distribution de rations alimentaires. Ces affirmations doivent toutefois être recueillies avec prudence car il serait socialement inadmissible de dire publiquement que la ration alimentaire est la seule raison d'envoyer une fille à l'école.



**ANNEXE:TABLEAU RÉCAPITULATIF  
RECOMMANDATIONS DE L'ÉVALUATION ET SUITE DONNÉE PAR LA DIRECTION DU PAM  
PROGRAMME DE PAYS YÉMEN**

| Recommandations <sup>1</sup>  | Organe responsable   | Réponse de la direction et mesures prises  |
|---|--|--|
| <p>1. Planification fondée sur un cadre logique de qualité (paragraphe 15)</p> <p>Élaborer un cadre logique précis, pragmatique et cohérent avec des objectifs clairs classés hiérarchiquement, des indicateurs appropriés et vérifiables, des activités connexes et des hypothèses correspondantes, sur lequel fonder la planification, l'exécution et le suivi de l'ensemble du programme de pays et des diverses activités.</p> <p>Travailler plus activement à établir des systèmes de suivi des effets à long terme.</p> <p>Prendre clairement en compte dans le cadre logique toute nouvelle planification ayant lieu pendant l'exécution du programme de pays.</p> | <p>Bureau de pays/ bureau régional en collaboration avec le Ministère de la santé publique et le Ministère de l'éducation</p> <p>Siège: PDPN, PDPF</p> <p>OEDP</p> | <p><b>Bureau de pays/bureau régional:</b> D'autres améliorations seront apportées au nouveau programme de pays pour se conformer aux exigences de la gestion axée sur les résultats (GAR). En raison de la mise en œuvre tardive, le bureau de pays n'a pu saisir que des données sur les effets à court terme. Un modèle pour le suivi des effets à long terme a été adopté dans les écoles en 2005. Le bureau de pays devrait commencer le suivi de l'impact en 2006.</p> <p><b>PDPN et PDPF</b> épauleront le bureau de pays si et lorsque cela est nécessaire.</p> <p><b>OEDP:</b> Tous les conseils et toutes les directives requis sont donnés dans le Manuel sur l'exécution des programmes sur intranet. En outre, un ensemble de moyens CMEA fondé sur les principes de la GAR et les objectifs institutionnels afin de garantir une approche de S&amp;E cohérente au sein de l'Organisation a été mis au point pour la création de systèmes de S&amp;E; il comprend des indicateurs pour mesurer les processus; les effets à court terme et à long terme. L'équipe de CMEA peut également fournir un appui approprié lors de la conception et de l'examen des systèmes de suivi.</p> |
| <p>2. Examen de l'analyse de la vulnérabilité axé notamment sur la question de la malnutrition (paragraphe 18, 35, 39, 40, 43, 49, 50)</p> <p>Réexaminer la stratégie de ciblage des zones et des bénéficiaires à la lumière des nouvelles données sur la pauvreté et l'insécurité alimentaire en démarrage et en menant une nouvelle étude ACV.</p>  | <p>Bureau de pays en collaboration avec le Ministère de la santé publique et le Ministère de l'éducation</p>   | <p><b>Le bureau de pays</b> avait demandé des fonds pour la mise à jour de l'ACV prévue en juin 2006 et un appui technique du bureau régional.</p> <p><b>ODAV</b> est disposé à apporter son aide pour la définition des besoins d'une nouvelle étude ACV et l'examen des nouvelles données sur la pauvreté et les critères de ciblage.</p>  |



<sup>1</sup> La numérotation des recommandations correspond dans la mesure du possible à leur place dans le rapport résumé d'évaluation. Les numéros des paragraphes pertinents sont indiqués entre parenthèses.

**ANNEXE:TABLEAU RÉCAPITULATIF  
RECOMMANDATIONS DE L'ÉVALUATION ET SUITE DONNÉE PAR LA DIRECTION DU PAM  
PROGRAMME DE PAYS YÉMEN**

| Recommandations <sup>1</sup>   | Organe responsable  | Réponse de la direction et mesures prises  |
|--|---|--|
| <p>Améliorer en particulier la base d'informations pour les interventions dans le domaine de la santé et de la nutrition et déterminer des données de référence au moyen d'une enquête de base (anthropométrie et micronutriments). Déterminer les cibles du programme et les niveaux de ressources requis en conséquence.</p>   | <p>Siège: ODAV</p>  | <p><b>PDPN:</b> Le personnel national chargé de la composante santé/nutrition a été formé à la conception et à la réalisation d'enquêtes en novembre 2005. Le bureau de pays devrait commencer à planifier et concevoir une enquête de base avec le soutien de PDPN, qui est également prêt à fournir un appui technique complémentaire pour la création d'un système de suivi fiable, et a proposé son soutien pour une formation en cours de service pendant la réalisation de l'enquête sur la nutrition.</p> |
| <p>3. Action dynamique de coordination (paragraphe 6, 30, 51, 52, 57)</p> <p>Afin de créer des effets de synergie, il faudrait jouer un rôle plus dynamique pour obtenir une coordination et une coopération effectives avec les organismes oeuvrant dans des domaines proches.</p> <p>Le PAM devrait mettre à profit son expérience et les résultats du suivi sur les écoles pour encourager les autres acteurs à l'échelle du pays et du gouvernorat à fournir un soutien supplémentaire.</p>  | <p>Bureau de pays en collaboration avec le Ministère de la santé publique et le Ministère de l'éducation</p> <p>Siège: PDPF</p> | <p><b>Bureau de pays:</b> Le PAM et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) ont lancé des activités conjointes en faveur de l'éducation des filles en 2006. La programmation conjointe avec l'UNICEF et l'Organisation mondiale de la santé (OMS) sera élargie.</p> <p><b>PDPF:</b> Cet effort devrait être poursuivi, notamment en coopération avec l'UNICEF, et renforcé dans le prochain programme de pays.</p>  |
| <p>4. Action renforcée contre la malnutrition (paragraphe 18, 19, 40, 44, 51)</p> <p>Étant donné la gravité du problème de la malnutrition, le Gouvernement du Yémen devrait amener les organisations concernées (UNICEF, OMS, PAM, ONG) à déployer des efforts importants, résolus et concertés.</p> <p>Le PAM cherche à mener conjointement avec l'UNICEF la sélection et la programmation en matière de nutrition, en associant l'éducation nutritionnelle aux campagnes de vaccination du Ministère de la santé publique et en mettant en commun son expérience dans l'action d'information sur la nutrition dans les communautés avec l'UNICEF etc.</p> | <p>Bureau de pays. Ministère de la santé publique et Ministère de l'éducation</p>   | <p><b>Bureau de pays:</b> Le PAM, l'UNICEF, l'OMS et les partenaires d'exécution ont commencé à s'attaquer au problème en menant une enquête conjointe sur la nutrition avant le début du nouveau programme de pays. Des fonds ont été demandés.</p>   |



**ANNEXE:TABLEAU RÉCAPITULATIF  
RECOMMANDATIONS DE L'ÉVALUATION ET SUITE DONNÉE PAR LA DIRECTION DU PAM  
PROGRAMME DE PAYS YÉMEN**

| Recommandations <sup>1</sup>   | Organe responsable  | Réponse de la direction et mesures prises   |
|--|---|---|
| <p>5. Stratégie de ciblage plus appropriée et efficace en ce qui concerne l'activité de santé et nutrition maternelle et infantile (paragraphe 19)</p> <p>Assurer que toutes les femmes et tous les enfants admissibles fréquentant les centres de santé reçoivent une aide. Par conséquent, accroître les ressources prévues pour cette activité afin de satisfaire les besoins (solution privilégiée) ou réduire le nombre de centres de santé assistés (solution moins souhaitable). Pour cette dernière solution, il faudrait définir des critères de priorité, en tenant compte des aspects de la vulnérabilité, de l'efficacité et de l'efficacité.</p> <p>Revoir les critères de sélection et de ciblage des femmes (mesure de la circonférence du bras à mi-hauteur) et envisager de limiter le ciblage aux enfants de moins de 2 ans.</p> | <p>Bureau de pays et Ministère de la santé publique</p> <p>Siège: PDPN</p>      | <p><b>Bureau de pays:</b> Les ressources allouées au programme de pays et les critères de sélection pour la santé et nutrition maternelle et infantile ne permettent pas de couvrir tous les bénéficiaires. Le bureau de pays a augmenté les ressources attribuées à la nutrition en transférant les ressources destinées à l'activité 3 qui n'a pas été exécutée. La seconde solution sera envisagée dans le prochain programme de pays, en fonction des résultats de l'enquête sur la nutrition, qui permettra de réévaluer et d'affiner les critères de ciblage.</p> <p>La mesure de la circonférence du bras à mi-hauteur sera utilisée pour la sélection des femmes. Étant donné les taux de retard de croissance élevés, le ciblage des enfants de moins de 5 ans se poursuivra à l'aide des critères habituels (poids/taille, poids/âge).</p> <p><b>PDPN</b> aidera le bureau de pays à établir des critères de sélection et de ciblage des bénéficiaires dans des contextes déterminés.</p> |
| <p>6. Produits alimentaires enrichis pour les femmes (paragraphe 20, 38)</p> <p>Revoir la composition de la ration destinée aux femmes enceintes et aux mères allaitantes afin qu'elle contienne des aliments riches en micronutriments comme le mélange blé-soja, et étudier avec les partenaires ainsi que les contreparties la possibilité d'enrichir les aliments dans le pays même.</p>   | <p>Bureau de pays avec le Ministère de la santé publique</p> <p>Siège: PDPN</p> | <p><b>Bureau de pays:</b> Dans le cadre du prochain programme de pays, le PAM tentera de fournir de la farine et de l'huile enrichies aux femmes enceintes et aux mères allaitantes souffrant de malnutrition. Le PAM suivra les progrès réalisés par l'UNICEF et le Ministère de la santé publique concernant l'enrichissement des aliments dans le pays.</p> <p><b>PDPN</b> donnera des conseils sur la composition de la ration destinée aux femmes enceintes et aux mères allaitantes, en tenant compte des besoins en micronutriments. Le service est prêt à offrir son concours pour la réalisation d'une étude de faisabilité sur la production locale d'aliments enrichis.</p>  |



**ANNEXE:TABLEAU RÉCAPITULATIF  
RECOMMANDATIONS DE L'ÉVALUATION ET SUITE DONNÉE PAR LA DIRECTION DU PAM  
PROGRAMME DE PAYS YÉMEN**

| Recommandations <sup>1</sup>   | Organe responsable   | Réponse de la direction et mesures prises  |
|--|--|--|
| <p>7. Améliorer l'éducation nutritionnelle (paragraphe 24, 43)</p> <p>Promouvoir l'éducation sanitaire et nutritionnelle par exemple:</p> <p>Dispenser par exemple une éducation sanitaire et nutritionnelle de base aux élèves des collèges. Les filles appartenant à ce groupe d'âge qui abandonnent souvent l'école pour se marier et pourraient ainsi acquérir des connaissances nutritionnelles avant le mariage. Le personnel féminin des centres de santé est très motivé pour assurer cette formation technique et devrait être encouragé. Cela entraînerait d'autres effets bénéfiques comme l'augmentation du personnel enseignant féminin dans les écoles et permettrait de relier entre elles les deux activités menées dans le cadre du programme de pays.</p> <p>Associer l'éducation nutritionnelle sanitaire aux cours d'alphabétisation. Si l'activité 3 visant à appuyer l'éducation des adultes démarre, elle permettra de relier les activités du programme de pays.</p> | <p>Conception par le bureau de pays et le Ministère de la santé publique</p> <p>Mise en œuvre par le personnel des centres de santé</p> <p>Siège: PDPN</p> | <p><b>Bureau de pays:</b> Des efforts seront déployés avec les contreparties pour que les élèves reçoivent à partir de la première année de collège une éducation sanitaire, créant ainsi un lien entre les composantes santé et éducation du programme. Le nouveau programme de pays augmentera le nombre de bénéficiaires de l'activité 2 de façon à inclure les adolescentes élèves des lycées, les encouragera à fréquenter les centres de santé et assurera également une éducation nutritionnelle dans les écoles.</p> <p>L'activité 3 risque d'être abandonnée.</p> <p><b>PDPN:</b> Du matériel didactique sur l'éducation sanitaire/nutritionnelle sera fourni au bureau de pays. Ce dernier devrait organiser la mise en oeuvre avec les partenaires d'exécution.</p> |
| <p>8. Suivi plus rigoureux (paragraphe 15, 24, 31, 32, 39, 40, 41, 43)</p> <p>Examiner et réviser le système d'enregistrement et de suivi à tous les niveaux, en créant notamment un ensemble d'indicateurs appropriés, pratiques et concrets permettant de suivre les distributions (y compris les distributions de rations accélérées, les interruptions et les distributions rétroactives) et de suivre les résultats.</p> <p>Introduire un système normalisé de suivi (modèles, instruments et indicateurs concrets) dans les centres de santé et créer une base de données centrale pour le rassemblement et l'analyse des données recueillies.</p> <p>Veiller à ce que la base de données prévue pour l'activité 2 soit testée pour la saisie de données, les erreurs de formatage et les incohérences.</p> <p>Renforcer les capacités du personnel et des partenaires pour s'assurer que les données sont correctement enregistrées, compilées et analysées.</p>                      | <p>Bureau de pays et Ministère de l'éducation à l'échelon central, du gouvernorat et du district</p> <p>Siège: PDPF, PDPN</p>                              | <p><b>Bureau de pays:</b> Le système actuel sera renforcé afin de comprendre des indicateurs concrets dans le cadre d'activités de renforcement des capacités et de S&amp;E. Le renforcement des capacités des contreparties sera développé en ce qui concerne la collecte, l'analyse et le suivi des données afin de mettre en place un système de suivi solide.</p> <p><b>PDPN</b> épaulera le bureau de pays tel que requis pour définir des indicateurs et élaborer un système de suivi.</p> <p><b>PDPF:</b> La mise en œuvre prévue d'une enquête normalisée sur l'alimentation scolaire et les activités de formation connexes offriront la possibilité de traiter ces questions.</p>  |



**ANNEXE:TABLEAU RÉCAPITULATIF  
RECOMMANDATIONS DE L'ÉVALUATION ET SUITE DONNÉE PAR LA DIRECTION DU PAM  
PROGRAMME DE PAYS YÉMEN**

| Recommandations <sup>1</sup>   | Organe responsable   | Réponse de la direction et mesures prises   |
|--|--|---|
| <p>9. Décentralisation de la gestion du programme et initiatives (paragraphe 32)</p> <p>Faire intervenir davantage le personnel des bureaux auxiliaires dans la planification, la mise en œuvre et le suivi, notamment dans les relations avec les partenaires et les autres organismes actifs dans des mêmes domaines à l'échelle locale et du district.</p>  | Bureau de pays   | <p><b>Le bureau de pays</b> a trois bureaux auxiliaires (Aden, Taiz et Hodeidah). Le bureau d'Aden consacre son activité à l'IPSR, mais un membre du personnel aide à contrôler la distribution et rassemble des données pour les activités 1 et 2. Les bureaux de Hodeidah et Taiz se consacrent principalement au travail de logistique; chacun d'entre eux compte un agent principal (G-5) qui participe au contrôle des distributions alimentaires. Cependant, le personnel des bureaux auxiliaires n'a pas la capacité de participer efficacement à la conception et à la gestion du programme de pays comme l'a proposé l'équipe d'évaluation. Le bureau de pays a demandé aux bureaux auxiliaires d'envoyer des rapports plus approfondis à l'avenir.</p>  |
| <p>10. Accroître la participation des partenaires et intensifier le renforcement des capacités (paragraphe 31, 36, 57)</p> <p>Accroître progressivement le rôle des partenaires gouvernementaux dans la gestion de la logistique; entreprendre le renforcement des capacités nécessaire.</p> <p>Accentuer la formation des partenaires au renforcement des capacités, comme la planification des projets (y compris le cadre logique, voir plus haut), le suivi, la création et la gestion de bases de données et la gestion de la logistique.</p> | <p>Bureau de pays avec la collaboration du Ministère de la santé publique et du Ministère de l'éducation</p> <p>Siège: ODT</p> | <p><b>Bureau de pays:</b> Le PAM a dispensé de nombreuses formations à la gestion des entrepôts et à l'attribution des contrats de transport, amenant ainsi les partenaires à assumer des responsabilités dans les domaines concernés. L'expérience acquise montre qu'il serait prématuré de transférer des responsabilités financières, mais cela sera envisagé dans le prochain programme de pays. Les contreparties participent déjà à la planification et au suivi. Les efforts de formation seront redoublés concernant la gestion de la logistique comme cela est mentionné dans la réponse donnée à la recommandation 11.</p> <p><b>ODTF</b> est prêt à appuyer les efforts du gouvernement dans le renforcement des capacités à la gestion des bases de données, notamment par le biais du système COMPAS. Une évaluation préalable de la justification du programme et de la capacité du gouvernement sera nécessaire pour identifier les besoins et le niveau de ressources requis.</p> |



**ANNEXE:TABLEAU RÉCAPITULATIF  
RECOMMANDATIONS DE L'ÉVALUATION ET SUITE DONNÉE PAR LA DIRECTION DU PAM  
PROGRAMME DE PAYS YÉMEN**

| Recommandations <sup>1</sup>   | Organe responsable  | Réponse de la direction et mesures prises   |
|--|---|---|
| <p>11. Adapter le budget et les plans d'attribution des ressources pour remédier aux insuffisances (paragraphe 34, 35)</p> <p>Faire coïncider les prévisions budgétaires annuelles/ besoins prioritaires avec le montant effectif des allocations dès qu'il est communiqué à l'échelle du bureau de pays et établir des plans en conséquence avec les partenaires.</p> <p>Élaborer des critères et des directives/plans d'urgence pour faire face aux retards ou à l'insuffisance des ressources. Utiliser les données disponibles ou nouvelles sur la pauvreté et l'insécurité alimentaire pour déterminer les priorités des interventions lorsque les ressources arrivent en retard ou sont insuffisantes.</p> | <p>Bureau de pays avec le Ministère de la santé publique et le Ministère de l'éducation</p> | <p><b>Bureau de pays:</b> Une planification d'urgence sera formulée pour les prochaines distributions et établie en bonne et due forme dans le prochain programme de pays.</p> <p><b>Le bureau régional</b> donnera suite.</p> <p><b>FDD</b> cherche à augmenter le niveau du financement multilatéral dont les programmes de pays dépendent dans une large mesure.</p>   |
| <p>12. Améliorer la communication entre le siège et le bureau de pays (paragraphe 35, 37)</p> <p>Le siège du PAM devrait répondre aux besoins du programme de pays en ce qui concerne le calendrier des livraisons, le conditionnement, le type et la qualité des produits et recourir aux achats locaux lorsque cela est justifié sur le plan économique. Il est nécessaire d'améliorer la communication entre le bureau de pays et le siège.</p> <p>Le siège devrait communiquer le montant des ressources allouées au bureau de pays dès que possible, afin de ménager suffisamment de temps pour adapter les prévisions budgétaires au niveau des ressources.</p>  | <p>Siège: ODMP, FDD, ODTP</p>   | <p><b>ODMP:</b> S'agissant de l'adéquation des produits, ODMP travaille étroitement avec FDD et ODTP pour négocier avec les donateurs des conditions permettant d'éviter les retards dans les achats et les livraisons. À l'avenir, le nouveau modèle de gestion qui est à l'essai, permettra de programmer les fonds à l'avance grâce à un mécanisme d'avances. L'achat rapide des produits alimentaires, lorsque les contributions annuelles des donateurs sont attendues, permettrait d'améliorer la ponctualité des livraisons pendant les phases cruciales d'exécution.</p> <p>Les allocations de ressources prévues pour 2006 ont été approuvées et communiquées en janvier 2006. Tout en indiquant le montant annuel des ressources allouées, le siège donne des indications aux bureaux de pays sur la planification du budget du programme de pays. Le prochain programme de pays pour le Yémen devrait être conforme à l'allocation des ressources prévues, de sorte que les écarts entre les besoins annuels prévus et les allocations soient réduits.</p> |



## LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

|        |  |
|--------|--|
| ACV    | Analyse et cartographie de la vulnérabilité                          |
| c.a.f. | coût, assurance et fret  |
| CAD    | Coûts d'appui directs  |
| CMEA   | Approche commune de suivi et d'évaluation                            |
| COD    | Coûts opérationnels directs  |
| COMPAS | Système d'analyse et de gestion du mouvement des produits            |
| DSRP   | Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté               |
| FDD    | Division des relations avec les donateurs                            |
| GAR    | Gestion axée sur les résultats                                       |
| ODAV   | Sous-Division de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité |
| ODM    | Objectif du Millénaire pour le développement                         |
| ODMP   | Service de la programmation  |
| ODT    | Division du transport et des achats                                  |
| OEDE   | Bureau de l'évaluation   |
| OEDP   | Bureau de l'évaluation des résultats et des rapports                 |
| OMS    | Organisation mondiale de la santé                                    |
| ONG    | Organisation non gouvernementale                                     |
| PDPF   | Service de l'alimentation scolaire                                   |
| PDPN   | Service de la nutrition  |
| PIB    | Produit intérieur brut   |
| PNUAD  | Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement            |
| PNUD   | Programme des Nations Unies pour le développement                    |
| S&E    | Suivi et évaluation  |
| S&E    | suivi et évaluation  |
| TIEM   | Transport intérieur, entreposage et manutention                      |
| UNICEF | Fonds des Nations Unies pour l'enfance                               |