

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

**Session annuelle  
du Conseil d'administration**

**Rome, 4-8 juin 2012**

## **RAPPORTS D'ÉVALUATION**

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

*Pour examen*



Distribution: GÉNÉRALE  
**WFP/EB.A/2012/7-B/Add.1**

20 avril 2012  
ORIGINAL: ANGLAIS

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

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://executiveboard.wfp.org>).

## NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

**Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour examen.**

Le Secrétariat invite les membres du Conseil qui auraient des questions d'ordre technique à poser sur le présent document à contacter les 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	tél.: 066513-2361
Conseillère pour les programmes, RMP:	Mme K. Oppusunggu	tél.: 066513-3068

Pour toute question relative à la disponibilité de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter Mme I. Carpitella, Assistante administrative principale 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 d'activités du PAM au Zimbabwe (2006–2010).
2. Pendant la période couverte par l'évaluation, la situation macroéconomique du Zimbabwe a connu de profonds changements; le PAM a donc dû faire preuve de beaucoup d'adresse pour adapter son intervention et garantir l'adéquation des activités menées.
3. La direction relève que les constatations issues de l'évaluation sont globalement positives. Le rapport confirme l'engagement de la direction en faveur d'activités concordant avec l'action menée par le Gouvernement et les partenaires, et la pertinence de ses choix. Le PAM a fait des efforts considérables pour offrir un appui et faire face aux problèmes alimentaires et nutritionnels au Zimbabwe pendant toute la période. À cette fin, il a travaillé en partenariat avec des instances gouvernementales, des organisations non gouvernementales (ONG) et des organismes des Nations Unies.
4. Pour donner encore plus de souplesse à son intervention, le PAM doit affiner ses processus organisationnels et tirer plus efficacement parti des connaissances disponibles en son sein et à l'extérieur. Il doit continuer de renforcer ses partenariats afin d'optimiser la conception des programmes et le ciblage. Le PAM est fermement résolu à travailler conformément au cadre stratégique gouvernemental pour l'atténuation du déficit vivrier à l'appui d'une assistance ciblée saisonnière, et à soutenir des activités touchant la santé et la nutrition ainsi que la protection sociale.
5. On trouvera dans le tableau ci-après les réponses du Secrétariat aux recommandations.

**RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT  
DE L'ÉVALUATION DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS AU ZIMBABWE**

Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction et mesures prises	Délai de mise en œuvre
<b>Recommandations stratégiques</b>			
<p><b>Recommandation 1: le bureau de pays devrait continuer de tirer parti de son expérience, de ses compétences spécialisées, de sa crédibilité et de sa position stratégique aux fins de l'élaboration et de l'exploitation d'un cadre national de protection sociale.</b> Le bureau de pays reconnaît que le Gouvernement zimbabwéen a besoin d'un cadre complet et opérationnel de protection sociale au niveau national, répondant aux besoins et adapté aux capacités actuelles, et comprenant des directives opérationnelles et un dispositif visant à assurer la sensibilisation à l'échelon des provinces et des districts. Pour mettre en œuvre ce cadre, il faudra instaurer un dialogue concerté à divers niveaux avec l'ensemble des parties prenantes, y compris les membres de l'équipe de pays des Nations Unies et les ministères sectoriels.</p>	<p>Bureau de pays, en consultation avec le Service des politiques humanitaires et des situations de transition du Siège</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Action 1: Le PAM a déjà entamé le dialogue avec le Gouvernement sur la nécessité de mettre en place un cadre exhaustif de protection sociale au niveau national. Les filets de sécurité fondés sur des activités productives occuperont une place importante dans la stratégie de pays du PAM pour 2012-2015, et dans l'intervention prolongée de secours et de redressement (IPSR) qui débutera en janvier 2013.</p> <p>Action 2: Le bureau de pays a participé avec le Gouvernement à l'élaboration de cadres permettant d'effectuer des transferts monétaires et des travaux communautaires productifs, en collaboration avec la Banque mondiale.</p> <p>Action 3: Le PAM poursuivra le dialogue avec le Ministère du travail et des affaires sociales, la Banque mondiale et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) en vue de concevoir un cadre national de protection sociale.</p>	<p>Novembre 2012</p> <p>En cours</p> <p>En cours</p>
<p><b>Recommandation 2: le bureau de pays devrait intégrer, dans le prochain document de stratégie de pays, un plan pour assurer la transition de l'aide humanitaire au développement, tout en maintenant la capacité d'intensifier les interventions si la situation politique ou économique devait beaucoup se dégrader.</b> Les conditions économiques et politiques se sont améliorées depuis 2009, mais il est possible que le Zimbabwe replonge dans l'instabilité. Le bureau de pays doit conserver la souplesse et la capacité nécessaires pour pouvoir intensifier les activités d'alimentation des groupes vulnérables en cas de crise. Lors de l'élaboration du document de stratégie du pays, il faudrait évaluer les possibilités de synergies, entre les activités Vivres et Espèces pour la création d'avoirs par exemple, afin que les ressources du PAM s'appuient sur celles d'autres organisations. Il faudrait également évaluer et développer la capacité du Gouvernement et d'autres parties prenantes de planifier, de coordonner et de mettre en œuvre des activités dans le cadre d'une stratégie de transfert des responsabilités.</p>	<p>Bureau de pays, en consultation avec le Bureau régional de Johannesburg (Afrique australe) et la Division des programmes</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le PAM a entrepris l'élaboration d'une stratégie de pays et amorcera la transition vers le développement conformément aux recommandations, tout en conservant une capacité d'intervention rapide qui pourrait être activée le cas échéant. Dans le souci de trouver le juste équilibre entre l'appui direct et le renforcement des filets de sécurité nationaux, le PAM mettra l'accent sur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) les travaux communautaires et l'appui durable aux plus vulnérables;</li> <li>ii) la réduction des risques de catastrophe, l'alimentation des groupes vulnérables et le système d'alerte rapide;</li> <li>iii) la prévention et le traitement de la dénutrition chez les enfants durant les 1 000 premiers jours de la vie (de la conception à l'âge de 2 ans), et un programme complet de traitement du VIH et du sida;</li> </ul>	<p>En cours, jusqu'en novembre 2012</p>



**RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT  
DE L'ÉVALUATION DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS AU ZIMBABWE**

Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction et mesures prises	Délai de mise en œuvre
		iv) des innovations et des approches axées sur le marché et tenant compte des enseignements tirés à l'échelle mondiale de l'initiative "Achats au service du progrès"; et v) l'appui à la mise en œuvre de la politique du Conseil de l'alimentation et de la nutrition et du cadre de protection sociale.	
<p><b>Recommandation 3: le bureau de pays devrait resserrer ses liens opérationnels avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et d'autres organismes des Nations Unies, les donateurs et les partenaires coopérants dans le domaine des programmes de soutien nutritionnel aux personnes vivant avec le VIH et des activités Vivres et Espèces contre la création d'avoirs, notamment au niveau de la planification conjointe des activités.</b> Le succès du soutien nutritionnel aux personnes vivant avec le VIH et des activités Vivres et Espèces pour la création d'avoirs est tributaire de l'instauration de synergies entre le PAM et ses partenaires. Pour ce faire, il est indispensable que le bureau de pays travaille en étroite collaboration avec ses partenaires et s'appuie sur sa réputation et la bonne volonté qu'il a su générer.</p>	Bureau de pays, en consultation avec les unités du Bureau régional de Johannesburg (Afrique australe) chargées des programmes	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Action 1: Afin d'appuyer l'initiative Renforcer la nutrition et de faire fond sur les bons résultats obtenus grâce aux soins cliniques dispensés à l'appui de la récupération nutritionnelle, des programmes de santé et de nutrition maternelles et infantiles seront lancés pour lutter contre les taux élevés de retard de croissance. Le PAM et ses partenaires s'inspireront des enseignements recueillis pour améliorer ces programmes, et œuvreront auprès des pouvoirs publics en faveur de la protection sociale. Ce processus permettra également de déterminer l'appui technique requis pour mener des enquêtes nationales sur les micronutriments, aux fins d'éclairer les décisions relatives à l'enrichissement des aliments.</p> <p>Si l'état nutritionnel des populations vulnérables s'établit à un niveau satisfaisant, le programme actuel de soins et de traitement en rapport avec le VIH et la tuberculose sera interrompu. Le PAM continuera néanmoins de travailler avec le personnel médical et les ONG pour examiner comment intégrer la supplémentation nutritionnelle aux soins de santé. Le PAM pourrait encourager le Gouvernement et le secteur privé à utiliser des bons électroniques dans le cadre du programme thérapeutique.</p> <p>Action 2: Le PAM et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) ont travaillé ensemble sur les aspects techniques et logistiques de la réduction des risques de catastrophe, ce grâce à quoi:</p> <p>i) le Comité d'évaluation de la vulnérabilité du Zimbabwe peut améliorer ses méthodes et analyses actuelles pour évaluer les moyens de subsistance compte tenu du budget des ménages;</p>	<p>Février 2012 et en cours</p> <p>En cours</p>



**RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT  
DE L'ÉVALUATION DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS AU ZIMBABWE**

Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction et mesures prises	Délai de mise en œuvre
		<p>ii) l'appui technique et logistique conjoint apporté aux évaluations des récoltes et du bétail peut être étendu au Ministère de l'agriculture, de la mécanisation et du développement de l'irrigation;</p> <p>iii) le Conseil de l'alimentation et de la nutrition peut bénéficier d'un appui institutionnel pour faciliter l'analyse de la sécurité alimentaire et nutritionnelle;</p> <p>iv) une politique en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle peut être élaborée et mise en œuvre; et</p> <p>v) les systèmes conjoints de suivi de la sécurité alimentaire peuvent être renforcés en associant le système de suivi de la sécurité alimentaire et de l'agriculture du Système d'alerte rapide face aux risques de famine de la FAO au système de surveillance des communautés et des ménages du PAM. Dans le domaine de la réduction des risques et de l'atténuation des effets des catastrophes, des activités communes viseront à promouvoir l'utilisation de cultures résistant à la sécheresse et la gestion des pertes après récolte.</p> <p>Action 3: Ces liens auront une place importante dans la stratégie de pays, qui jettera les bases de la nouvelle IPSR qui démarrera en janvier 2013.</p>	<p align="center">Novembre 2012</p>
<p><b>Recommandation 4: le bureau de pays devrait envisager d'accroître le nombre d'instruments fondés sur le marché dans son portefeuille.</b> Le bureau de pays devrait étudier la possibilité d'utiliser plus largement les bons électroniques, les transferts monétaires et d'autres mécanismes fondés sur le marché, conformément aux principes de l'initiative "Achats au service du progrès". La transposition à plus grande échelle des instruments axés sur le marché pourrait générer des synergies grâce au renforcement du soutien apporté par les donateurs et le Gouvernement en faveur de la productivité agricole des petits exploitants et du développement des capacités des négociants agricoles. S'ils étaient plus largement utilisés, les transferts monétaires et les bons électroniques offriraient davantage de souplesse aux bénéficiaires et accroîtraient l'efficacité des programmes.</p>	<p>Bureau de pays, en consultation avec le Bureau régional de Johannesburg (Afrique australe), la Division des programmes, le Service de l'analyse de la sécurité alimentaire du Siège et l'Unité de la coordination de l'initiative Achats au service du progrès</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Action 1: En 2012, le programme d'assistance ciblée saisonnière a été élargi pour englober une aide monétaire; cette activité représente aujourd'hui 15 pour cent du nombre de bénéficiaires de l'intervention Espèces contre céréales. L'assistance ciblée saisonnière associe transferts de vivres et transferts monétaires dans 13 districts sur 40. Près de 147 000 bénéficiaires reçoivent des espèces pour acheter des céréales, mais aussi des légumes secs et de l'huile afin d'assurer une alimentation variée.</p> <p>Action 2: En 2011, les activités liées aux bons électroniques ont été transposées à une plus grande échelle à Mutare. Des consultations avec des partenaires ont été menées à bien sur le site de Gweru, qu'il est envisagé d'utiliser. Bien que les pouvoirs locaux préfèrent les distributions générales de vivres, le PAM prévoit de parvenir à un accord d'ici à la mi-2012.</p>	<p align="center">En cours</p> <p align="center">Décembre 2012</p>



**RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT  
DE L'ÉVALUATION DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS AU ZIMBABWE**

Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction et mesures prises	Délai de mise en œuvre
		<p>Action 3: Pour la troisième année consécutive, le PAM effectuera une évaluation après la récolte d'avril/mai. Les achats locaux du PAM sont passés de 2 pour cent du total des produits alimentaires distribués en 2010 à 7,1 pour cent en 2011 – alors qu'auparavant la fonction achats était généralement externalisée.</p> <p>Action 4: Les achats locaux et autres initiatives d'appui aux marchés sont similaires aux Achats au service du progrès car ils permettent: i) de faire le lien entre les agriculteurs à faible revenu et les marchés, en créant une demande importante et stable; ii) de suivre la stratégie des donateurs et des responsables gouvernementaux du côté de l'offre pour aider les petits exploitants à accroître leur productivité agricole; et iii) de profiter de la présence du PAM sur le terrain pour veiller à disposer d'informations plus précises et actuelles sur les marchés. Ils figureront dans la stratégie de pays et la nouvelle IPSR conformément à la recommandation 3, au titre de l'action 3.</p>	<p>Septembre 2012</p> <p>Novembre 2012</p>
<b>Recommandations opérationnelles</b>			
<p><b>Recommandation 5: le bureau de pays devrait continuer d'appuyer les évaluations en milieu rural conduites annuellement par le Comité d'évaluation de la vulnérabilité au Zimbabwe, mais il devrait préconiser, aux côtés de ses partenaires, un profond remaniement de la méthode et du processus suivis.</b> Plusieurs facteurs liés à la capacité, à la méthode, à la procédure et à la structure de ces évaluations réduisent leur utilité pour le PAM, qui a besoin d'assurer un ciblage et de sélectionner les bénéficiaires à un niveau inférieur à celui des districts. Le bureau de pays devrait continuer de soutenir l'élaboration d'une politique en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle — notamment en renforçant le Conseil de l'alimentation et de la nutrition — et plaider avec ses partenaires pour un examen complet et indépendant des méthodes et processus.</p>	<p>Bureau de pays, en consultation avec le Bureau régional de Johannesburg (Afrique australe)</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Action 1: Un examen indépendant des méthodes et processus concernés, mené à la demande de la FAO, de l'UNICEF et du PAM, doit être conduit par des experts extérieurs.</p> <p>Action 2: En partenariat avec l'UNICEF et la FAO, le PAM a appuyé les travaux du Conseil de l'alimentation et de la nutrition et l'achèvement de la politique en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle. Pour la première fois en dix ans, le Gouvernement a alloué à cet effet des fonds provenant du budget national.</p>	<p>Achevée en juin 2012</p> <p>En cours</p>

**RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT  
DE L'ÉVALUATION DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS AU ZIMBABWE**

Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction et mesures prises	Délai de mise en œuvre
<p><b>Recommandation 6: le bureau de pays devrait continuer de fournir une assistance alimentaire aux malades chroniques souffrant de malnutrition, mais l'activité devrait être examinée avant d'être élargie.</b> Il faudrait disposer de matériel anthropométrique et dispenser la formation connexe nécessaire; étudier de près la mesure dans laquelle les usagers suivent leur traitement et examiner leur bien-être nutritionnel au-dessus et en-deçà du critère de ciblage, qui correspond à un indice de masse corporelle de 18,5; examiner le bien-fondé de l'utilisation de l'état nutritionnel comme principal critère de début et de fin de prise en charge; définir un indicateur plus fiable de la vulnérabilité des ménages, qui soit susceptible d'être reproduit; enfin, élaborer une procédure de fin de prise en charge plus efficace, basée sur l'amélioration de l'état nutritionnel et englobant des activités complémentaires touchant les moyens de subsistance.</p>	<p>Bureau de pays, en consultation avec le Bureau régional de Johannesburg (Afrique australe), les unités techniques de la Division des programmes et les services techniques de la Division des politiques, de la planification et des stratégies</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Action 1: En février 2012, le bureau de pays a fait le bilan des enseignements tirés avec les parties prenantes. L'objectif était de préciser les difficultés et les exigences relatives:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) à la coordination des parties prenantes;</li> <li>ii) au matériel anthropométrique requis dans les dispensaires pour améliorer la collecte de données;</li> <li>iii) à la formation des employés du Ministère de la santé et des dispensaires; et</li> <li>iv) au renforcement de la capacité des partenaires de participer à un large éventail de programmes, y compris des activités touchant les moyens de subsistance.</li> </ul> <p>Action 2: Le Ministère de la santé renouvellera son matériel anthropométrique; celui-ci sera acheté par le PAM au moyen de fonds alloués par l'ambassade de Suisse.</p> <p>Action 3: Des experts techniques du Siège et du bureau régional aideront à mettre la dernière main à la stratégie de pays et à la nouvelle IPSR.</p>	<p>Achevée et en cours</p> <p>Achevée.</p> <p>Novembre 2012</p>
<p><b>Recommandation 7: le bureau de pays devrait redoubler d'efforts pour harmoniser la façon dont le PAM et d'autres acteurs enregistrent les bénéficiaires de leurs programmes, afin de garantir une couverture appropriée et d'optimiser les synergies.</b> Le bureau de pays devrait davantage s'employer à lier l'aide humanitaire à l'aide au développement. Les discussions engagées avec le Ministère britannique du développement international concernant le programme d'interventions de secours prolongées, par exemple, pourraient conduire à l'harmonisation des mesures prises eu égard aux activités Vivres et Espèces pour la création d'avoirs et des interventions touchant les moyens de subsistance destinées aux ménages dont les membres bénéficiaient jusque-là du programme de soutien nutritionnel aux usagers sous traitement antirétroviral.</p>	<p>Bureau de pays</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Action 1: Le PAM poursuivra le dialogue avec les parties prenantes actives dans le pays – la FAO, le programme Promouvoir le redressement au Zimbabwe, l'UNICEF, l'unité de gestion des projets du Fonds de protection de l'enfance du Ministère du travail et des affaires sociales et le programme d'interventions de secours prolongées du Ministère britannique du développement international – à mesure qu'il répertoriera les possibilités complémentaires dans le cadre du Fonds de protection de l'enfance. La concertation engagée a conduit à l'établissement d'un système national de gestion de l'information financé par l'UNICEF, à l'appui du ciblage.</p> <p>Avec le concours de l'UNICEF et du programme d'interventions de secours prolongées, le PAM évaluera la façon dont le système national de gestion de l'information est utilisé aux fins du ciblage.</p>	<p>Novembre 2012</p> <p>Décembre 2012</p>





**RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT  
DE L'ÉVALUATION DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS AU ZIMBABWE**

Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction et mesures prises	Délai de mise en œuvre
<p><b>Recommandation 8: le bureau de pays devrait simplifier les procédures de négociation et de conclusion d'accords de partenariat sur le terrain afin de faciliter la prise de décisions et de permettre aux partenaires coopérants d'entamer leur travail sans tarder.</b> Des procédures simplifiées et des accords à plus long terme éviteraient des débats non pertinents et profiteraient ainsi à toutes les parties prenantes.</p>	<p>Bureau de pays, en consultation avec le Bureau régional de Johannesburg (Afrique australe)</p>	<p>La recommandation est acceptée. Un examen des procédures utilisées pour les accords de partenariat sur le terrain a été effectué en 2011 en vue de faciliter les processus de négociation et de prise de décisions. Des directives ont été élaborées et communiquées aux partenaires. Le personnel des bureaux auxiliaires a été formé au suivi de la conformité des accords de partenariat sur le terrain et à la communication d'informations en retour. Une équipe de vérification composée de membres des unités chargées des programmes, de la logistique et des finances a été formée pour surveiller et appuyer la conformité aux modalités convenues.</p>	<p>Achevée en mars 2012</p>

---

## **LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT**

FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
IPSR	intervention prolongée de secours et de redressement
ONG	organisation non gouvernementale
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance