

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

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

**Rome, 8–11 février 2010**

## **RAPPORTS D'ÉVALUATION**

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

*Pour examen*



Distribution: GÉNÉRALE

**WFP/EB.1/2010/7-A/Add.1**

8 janvier 2010

ORIGINAL: ANGLAIS

## **RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION DE L' IPSR AFGHANISTAN 104270**

Le tirage du présent document a été restreint. Les documents présentés au Conseil d'administration sont disponibles sur Internet. Consultez le site Web du PAM (<http://www.wfp.org/eb>).

## NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

Le Secrétariat invite les membres du Conseil qui auraient des questions d'ordre technique à poser sur le présent document à contacter les fonctionnaires du PAM mentionnés ci-dessous, de préférence aussi longtemps que possible avant la réunion du Conseil.

Directrice, Division de la gestion des résultats et de l'obligation redditionnelle: Mme R. Hansen tél.: 066513-2008

Spécialiste principal de la gestion des résultats: M. K. Owusu-Tieku tél.: 066513-3018

Spécialiste de la gestion des résultats Mme M. Hassinen-Agoya tél.: 066513-3752

Pour toute question relative à la distribution de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter Mme I. Carpitella, Assistante administrative de l'Unité des services de conférence (tél.: 066513-2174).

---

## CONTEXTE

1. Le présent document expose la réponse du Secrétariat aux recommandations issues de l'évaluation de l'IPSR 10427.0 actuellement exécutée par le PAM en Afghanistan.
2. Le Secrétariat apprécie la recommandation tendant à ce qu'il simplifie son approche de l'IPSR. Le bureau de pays s'attache à améliorer son système de suivi et d'évaluation et sa gestion des risques liés à l'insécurité ainsi qu'à réduire les interruptions dans les livraisons de produits alimentaires et à étudier les possibilités d'acheter localement des produits. Le Secrétariat prend acte également des recommandations formulées au sujet des composantes du programme.
3. Les réponses détaillées du Secrétariat aux recommandations issues de l'évaluation sont présentées ci-après sous forme de matrice.



## RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION À MI-PARCOURS DE L'IPSR AFGHANISTAN 104270

Recommandations	Responsable de l'application	Réponse de la direction et mesures adoptées	Date limite d'application
<p>1. Rationaliser et simplifier les approches en s'appuyant sur les éléments suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ l'expérience et les enseignements tirés;</li> <li>➤ les capacités dont disposent le PAM et les partenaires sur lesquels il peut compter;</li> <li>➤ des partenariats solides, avec des rôles et des responsabilités bien définis; et</li> <li>➤ un ordre de priorités et des articulations entre les types d'activité et les zones géographiques des opérations futures, établis à partir d'un ensemble clair, réaliste et cohérent d'objectifs, d'effets directs et d'indicateurs, dans un cadre logique élaboré par le PAM avec le concours de ses principaux partenaires.</li> </ul>	Bureau de pays	<p>Les activités entreprises dans le cadre de l'IPSR précédente seront regroupées en six activités dans le contexte de l'IPSR 20063 (avril 2010–mars 2013). Les critères de sélection et les résultats à atteindre sont clairement définis et sont alignés sur le Plan stratégique et le Cadre de résultats stratégiques du PAM. Le bureau de pays tiendra compte des indicateurs du cadre logique pour sélectionner les domaines d'activités.</p> <p>Les partenariats au niveau du terrain sont fondés sur des accords conclus localement définissant les rôles et responsabilités respectifs. Dans le contexte de l'IPSR 20063, le bureau de pays renforcera sa présence au sein des différents modules et signera des mémorandums d'accord avec ses partenaires pour guider l'exécution des activités. Le PAM incorporera à sa base de données sur les partenariats des informations concernant les compétences et la présence sur le terrain des partenaires.</p>	<p>Appliquée</p> <p>Août 2010</p> <p>Février 2010</p>
<p>2. Adopter, dans la conception de la prochaine IPSR, une approche pratique du suivi et de l'évaluation conforme avec celles des partenaires et fondamentalement différente de celle qui a été suivie jusqu'ici. Le système de S&amp;E doit comporter un premier niveau correspondant au suivi de base de la distribution et des bénéficiaires, qui doit produire des données et des informations en temps réel sur les progrès de la mise en œuvre et les problèmes éventuellement rencontrés, et un second niveau plus spécialement axé sur les effets directs des opérations afin de donner au PAM et à ses partenaires la possibilité de suivre l'ensemble des résultats obtenus au regard des objectifs visés. Pour cela, le PAM devra apporter un soutien à ses partenaires pour leur permettre de renforcer leurs capacités, étant entendu que la condition préalable à ce soutien est l'existence d'un cadre logique cohérent.</p>	Bureau de pays	<p>Cela a été fait lors de la formulation de l'IPSR 20063.</p> <p>Le bureau de pays améliorera la collecte de données sur les produits – bénéficiaires nourris, volume des produits alimentaires distribués et produits matériels – en augmentant le nombre de bureaux auxiliaires, si la situation de la sécurité le permet, et en externalisant une plus grande proportion du travail de suivi, dont sont essentiellement responsables les organismes de contrepartie du PAM, ses partenaires et les contrôleurs sur le terrain. Afin d'améliorer la collecte et l'analyse de données sur les résultats, le bureau de pays appliquera à titre pilote, de janvier à avril 2010, le module de planification et de suivi des résultats mis au point au siège. La base de données du bureau du pays en Afghanistan (ACORD) pourra être utilisée pour appuyer l'application de ce module si besoin est.</p> <p>Il sera réalisé en collaboration avec les partenaires, en vue d'assurer la cohérence de la qualité des informations, des enquêtes périodiques de suivi de la sécurité alimentaire afin de rassembler des données concernant le score de consommation alimentaire des ménages, le score en termes d'avoins des communautés, l'indice des stratégies de survie et l'indice du capital humain et financier. Le PAM, si besoin, aura recours à des sources de données secondaires pour procéder à la mesure d'autres réalisations.</p>	<p>Appliquée</p> <p>Avril 2010</p> <p>Décembre 2010</p>

**RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS DU RAPPORT SUCCINCT  
DE L'ÉVALUATION À MI-PARCOURS DE L'IPSR AFGHANISTAN 104270**

Recommandations	Responsable de l'application	Réponse de la direction et mesures adoptées	Date limite d'application
<p>3. Gérer les risques et les problèmes liés à la sécurité. Il s'agit ici de définir clairement les conséquences que les problèmes de sécurité peuvent avoir pour l'intervention, afin de déterminer quels sont les surcoûts et les risques acceptables, d'indiquer les priorités et de justifier les risques. Les parties prenantes et les donateurs devront être consultés sur ces questions.</p>	Bureau de pays	<p>Face à l'aggravation de l'insécurité, le bureau de pays a élaboré un plan confidentiel d'intervention qui accorde la priorité aux activités visant à sauver des vies humaines et qui indique dans leurs grandes lignes les modalités d'application de ce plan dans chaque province. Le bureau de pays échange régulièrement avec les donateurs des informations concernant l'impact que l'insécurité peut avoir sur les opérations du PAM. Les parties prenantes sont régulièrement consultées avant que ne soient entrepris des programmes appuyés par le PAM afin d'identifier les risques et les possibilités d'exécution.</p>	Appliquée
<p>4. Éviter les ruptures de la filière d'approvisionnement et les retards de livraison:</p> <p>i) en planifiant les livraisons plus longtemps à l'avance;</p> <p>ii) en prépositionnant des vivres dans des endroits stratégiques;</p> <p>iii) en utilisant d'autres sources d'approvisionnement et d'autres routes pour le transport;</p> <p>iv) en définissant des priorités selon l'urgence des besoins; et</p>	Bureau de pays	<p>Le groupe des services logistiques du bureau de pays s'est constamment efforcé d'éviter des ruptures de la filière.</p> <p>i) Depuis janvier 2009, le bureau de pays a renforcé la gestion centrale des engagements afin de garantir que des quantités adéquates de produits alimentaires soient allouées aux projets. Du fait de l'insécurité, cependant, les livraisons sont fréquemment interrompues. Les capacités d'entreposage du PAM ont été accrues et doivent l'être à nouveau dans le contexte de l'IPSR 20063, et les capacités d'entreposage et de manutention des produits alimentaires des autorités des provinces et des districts doivent être renforcées également de sorte que les produits puissent être entreposés plus près des bénéficiaires.</p> <p>ii) Le bureau de pays a pour politique de prépositionner des produits alimentaires dans les régions inaccessibles en hiver. Afin d'accroître ses capacités d'intervention dans le contexte de l'IPSR 20063, le bureau de pays prépositionnera également des produits alimentaires dans les localités exposées à des catastrophes naturelles.</p> <p>iii) L'on s'attachera à régler ce problème en utilisant davantage les itinéraires provenant de la République islamique d'Iran, du Turkménistan et de l'Ouzbékistan pour que les livraisons puissent être assurées opportunément aux bureaux auxiliaires de Herat et de Mazar-al-Sharif, réduire la dépendance à l'égard des itinéraires traditionnels et réduire les risques.</p> <p>iv) Cela été fait dans le contexte de plusieurs plans d'intervention en cas d'urgence.</p>	<p>2010–2013</p> <p>Mars 2013</p> <p>Août 2010</p>



**RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS DU RAPPORT SUCCINCT  
DE L'ÉVALUATION À MI-PARCOURS DE L'IPSR AFGHANISTAN 104270**

Recommandations	Responsable de l'application	Réponse de la direction et mesures adoptées	Date limite d'application
v) en sensibilisant les donateurs aux conséquences de telles ruptures. En cas de retard prévisible dans les livraisons, le PAM devrait informer suffisamment à l'avance les partenaires, le personnel de terrain, les populations locales et les bénéficiaires, et leur indiquer la date prévue de réception des vivres.		v) La stratégie de partenariats améliorera la communication entre les fonctionnaires du PAM et les agents des organismes de contrepartie et des partenaires.	
<p>5. Explorer les possibilités d'achat sur le marché local et y recourir autant que faire se peut, de manière à:</p> <p>i) stimuler la commercialisation des produits alimentaires locaux;</p> <p>ii) générer des revenus pour les agriculteurs et les commerçants; et</p> <p>iii) faire en sorte que les bénéficiaires reçoivent le type et la qualité de nourriture auxquels ils sont habitués. Cette démarche exige de surveiller le marché des céréales et de nouer des contacts avec les négociants concernés.</p>	Bureau de pays	<p>i) Le bureau de pays achète du blé localement dans les régions où la récolte reste bonne.</p> <p>ii) Le bureau de pays envisage, pendant la période 2010–2014, d'acheter 157 000 tonnes de produits alimentaires selon la modalité des achats au service du progrès, dans le contexte de l'IPSR 20063.</p> <p>iii) Le bureau de pays envisage, dans le cadre de l'IPSR 20063, de recruter un spécialiste de l'analyse des marchés qui aura notamment pour tâche de suivre les marchés des céréales.</p>	<p>Appliquée</p> <p>2010 –2014</p> <p>Avril 2010</p>
<p><b>Secours – Distributions générales de vivres (6-8)</b></p> <p>6. Clarifier les critères de ciblage auprès de tous les partenaires. La sélection des bénéficiaires et la vérification du processus par une tierce partie devraient être systématiques et avoir lieu dès le départ, surtout dans les zones urbaines. Sans oublier de prévoir des dispositions pour récupérer ultérieurement, le cas échéant, les personnes éligibles qui auraient échappé à la première sélection.</p>	Bureau de pays	D'accord. Les principaux critères sont l'insécurité alimentaire des ménages et la vulnérabilité en termes de situation de famille, d'état de santé et d'âge. Les critères d'éligibilité seront revus périodiquement et les bénéficiaires qui cessent de recevoir une assistance du programme seront remplacés. Le PAM formera en conséquence le personnel des organismes de contrepartie et de ses partenaires.	Mai 2010
7. Préserver et étendre aux distributions générales de vivres en zones urbaines les investissements réalisés dans la banque de données de Kaboul pour gérer, suivre et documenter les dispositifs d'aide sociale, et envisager d'en faire bénéficier les partenaires gouvernementaux pour une plus large diffusion.	Bureau de pays	D'accord. La base de données sur les distributions générales de rations en milieu urbain, qui est tenue par le PAM, est également utilisée pour le projet de transferts en espèces et de distribution de bons et sa responsabilité sera progressivement transférée au gouvernement.	En cours d'application
8. Suivre de près le projet pilote prévu de transferts monétaires/bons d'alimentation, en particulier du point de vue de l'efficacité et de l'efficacé, et comparer les résultats obtenus avec ceux des distributions générales de vivres et	Bureau de pays	D'accord. Le bureau de pays a établi une base de données détaillée (voir la recommandation 7) pour suivre la distribution de bons. Les résultats du projet pilote de distribution de bons et du projet de distribution générale de rations en milieu urbain sera comparable	Juin 2010



**RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS DU RAPPORT SUCCINCT  
DE L'ÉVALUATION À MI-PARCOURS DE L'IPSR AFGHANISTAN 104270**

Recommandations	Responsable de l'application	Réponse de la direction et mesures adoptées	Date limite d'application
d'autres formules de protection sociale.		grâce à l'utilisation des mêmes indicateurs de résultats. Le projet pilote de distribution de bons fera l'objet d'une évaluation afin d'en améliorer l'efficience et l'efficacité.	
<p><b>Vivres contre travail (VCT) (9-11)</b></p> <p>9. Harmoniser les activités VCT en structurant davantage le modèle d'intervention mis au point par le PAM, appliqué par les populations locales et appuyé par le Ministère de la reconstruction et du développement rural, en mettant l'accent sur les économies d'échelle.</p>	Bureau de pays	<p>Le PAM sélectionne les régions où seront réalisés des projets VCT avec des organismes nationaux de contrepartie, sur la base de la sécurité alimentaire; les communautés expriment leurs préférences concernant les travaux à entreprendre, et les conseils communautaires de développement sélectionnent les bénéficiaires et distribuent les produits alimentaires. Ce modèle varie selon la solidité et l'influence des autorités locales, mais le PAM collabore avec les organismes nationaux de contrepartie afin de maximiser la transparence et a parfois suspendu les opérations lorsque les critères établis n'avaient pas été respectés.</p> <p>Le bureau de pays encouragera les partenaires à élaborer une intervention globale de relèvement à assise communautaire pour l'ensemble de la saison maigre.</p>	<p>Appliquée</p> <p>Mai 2010</p>
10. Établir une distinction claire, tout au long du cycle des projets, entre les activités VCT de secours (action humanitaire) et de redressement (développement). L'objectif devrait être de laisser systématiquement les livraisons de vivres entre les mains des conseils de développement local, à l'échelon des communautés.	Bureau de pays	<p>Dans le cadre de l'IPSR 20063, il sera organisé des activités VCT pour améliorer la consommation alimentaire des ménages affectés par des catastrophes; cette solution pourra par conséquent être envisagée, plutôt que des distributions générales de vivres, dans le cas des ménages pouvant travailler après une catastrophe. Cette approche va dans le sens de la culture afghane et s'est avérée être un excellent outil d'autociblage.</p> <p>Des activités vivres pour la création d'avoirs (VCA) seront organisées pour mener à bien des travaux à forte intensité de main-d'œuvre et de capital en vue de remettre en état les ouvrages communautaires d'infrastructure. Les résultats seront mesurés sur la base de l'indice du patrimoine communautaire.</p> <p>Dans les deux cas, les principaux organismes de contrepartie du PAM sont les conseils communautaires de développement, lesquels seront, dans tous les cas où cela sera possible, chargés de la sélection des bénéficiaires, de la manutention des produits alimentaires et des rapports.</p>	
11. Remettre à plat le système de suivi et d'évaluation (S&E) des activités VCT, en faisant appel à des responsables expérimentés, et privilégier un petit nombre d'indicateurs VCT dignes d'intérêt.	Bureau de pays	Un cadre de mesure des résultats a été établi dans le contexte de l'IPSR 20063 conformément aux règles applicables en matière de rapports au niveau de l'ensemble du programme. Le système de S&E des activités vivres contre travail sera revu et restructuré.	Décembre 2010



**RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS DU RAPPORT SUCCINCT  
DE L'ÉVALUATION À MI-PARCOURS DE L'IPSR AFGHANISTAN 104270**

Recommandations	Responsable de l'application	Réponse de la direction et mesures adoptées	Date limite d'application
<b>Vivres pour l'éducation/la formation (VPE/VPF) (12-16)</b>			
12. Axer la composante VPE/VPF sur l'appui à l'acquisition de savoirs fondamentaux et de compétences de base. Indiquer clairement le bien-fondé et l'articulation des activités permettant d'atteindre les objectifs VPE et faire en sorte que cela se reflète dans le cadre logique.	Bureau de pays	Fait lors de la formulation de l'IPSR 20063.	Appliquée
13. Étendre la fourniture de rations à emporter à la maison aux lycéennes, afin d'éviter les abandons précoces et d'encourager les filles à aller jusqu'au bout de leurs études.	Bureau de pays	Mesure incorporée à l'IPSR 20063.	Appliquée
14. S'interroger sur l'opportunité de la fourniture de repas scolaires cuisinés, tout en recherchant d'autres solutions pour accroître les apports en vitamine C.	Bureau de pays	Le bureau de pays a entrepris un programme pilote de repas cuisinés lorsque l'équipe d'évaluation s'est rendue en Afghanistan; il reverra les résultats à la fin de l'année scolaire en cours pour évaluer son utilité.	Juillet 2010
15. Renforcer les capacités de la fonction publique et fournir une assistance technique aux services susceptibles de mettre en place des programmes nationaux de distribution de VPE et d'action sanitaire et nutritionnelle, afin de les doter de ressources institutionnelles, financières et humaines adéquates dans la perspective d'un désengagement progressif du PAM en faveur des autorités afghanes.	Bureau de pays	Il est prévu d'élaborer dans le contexte de l'IPSR 20063 des stratégies de renforcement des capacités et de transfert des responsabilités. Le bureau de pays continuera de renforcer les capacités du gouvernement pour qu'il puisse prendre la relève du PAM mais, le plus souvent, la date envisagée se situe après la fin de l'IPSR 20063.	En cours d'application dans le cadre de l'IPSR 20063 et par la suite
16. Donner davantage de responsabilités aux conseils de développement local en matière de gestion et de distribution des vivres sur les sites d'intervention, afin d'améliorer le suivi aux points de livraison finale et d'accroître la participation des populations bénéficiaires.	Bureau de pays	Prière de se référer à la réponse à la recommandation 10.	
<b>Santé et nutrition (17-21)</b>			
17. Cesser d'intégrer l'éducation sanitaire et nutritionnelle à la formation professionnelle, mais renforcer sa place dans les activités d'alphabétisation fonctionnelle en faisant appel à des approches concrètes, et continuer à appuyer l'initiative de santé à l'école.	Bureau de pays	Le PAM n'organise pas de formation professionnelle ni de programmes d'alphabétisation fonctionnelle, et se borne à fournir une aide alimentaire pour compenser les coûts d'opportunité des participants. Le PAM utilisera ce levier pour exercer une influence sur les programmes.  L'initiative de santé scolaire sera poursuivie dans le contexte de l'IPSR 20063.	En cours d'application
18. Envisager de réviser les taux de remboursement des livraisons de produits alimentaires destinées aux patients	Bureau de pays	Les tarifs du transport sont établis pour chaque destination à la suite d'appels d'offres. Le bureau de pays formera les partenaires	Décembre 2010







## RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION À MI-PARCOURS DE L'IPSR AFGHANISTAN 104270

Recommandations	Responsable de l'application	Réponse de la direction et mesures adoptées	Date limite d'application
tuberculeux, compte tenu des coûts de transport plus élevés qu'entraîne l'acheminement de petites quantités		coopérants à la budgétisation sur la base d'accords de gré à gré au niveau du terrain.	
19. Étudier la possibilité de distribuer de la farine de blé enrichie produite localement dans le cadre des projets appuyés par le PAM. Développer l'enrichissement de la farine, tout en réfléchissant à une stratégie de retrait. Former tous les techniciens de laboratoire du Ministère de la santé publique au suivi de la qualité de la farine de blé enrichie localement et importée.	Bureau de pays	De la farine de blé enrichie devrait être distribuée aux femmes enceintes, aux mères allaitantes et aux tuberculeux dans le cadre de l'IPSR 20063.  Le bureau de pays désignera un consultant qui formera les techniciens du Ministère de la santé publique.	Appliquée  Mars 2010
20. Lancer conjointement avec l'UNICEF, la FAO et le gouvernement une initiative pilote de collaboration dans le cadre du programme ciblé de supplémentation alimentaire à Herat et à Kaboul afin d'agir simultanément sur trois fronts, à savoir:  i) malnutrition aiguë (avec le soutien de l'UNICEF); ii) malnutrition modérée (avec le soutien du PAM); et iii) prévention (avec le soutien de la FAO).  Cette démarche renforcerait l'approche multisectorielle adoptée par le gouvernement pour combattre la malnutrition et garantirait la solidité des effets de l'assistance du PAM. Il serait souhaitable d'établir un mémorandum d'accord précisant les objectifs communs, les plans de travail annuels et les modalités d'exécution pour formaliser cet arrangement.	Bureau de pays	Les programmes de supplémentation alimentaire appuyés par le PAM dans le cadre de l'IPSR 20063 pour combattre la malnutrition modérée sont exécutés dans des régions où opèrent d'autres acteurs, y compris Kabul et Herat.  La FAO, l'UNICEF, l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), le PAM et l'Organisation mondiale de la santé (OMS) collaborent à un programme conjoint intitulé Feeding the Children Together.  Le PAM s'emploiera, dans le contexte du module sur la nutrition, à mettre en œuvre l'approche intégrée proposée avec l'UNICEF et la FAO afin d'appuyer les interventions multisectorielles mises sur pied par le gouvernement pour combattre la malnutrition.	Appliquée; à poursuivre dans le cadre de l'IPSR 20063  Janvier 2010  Janv. – Déc. 2010
21. Explorer les possibilités de production de biscuits à haute teneur énergétique dans le pays afin de stimuler l'activité économique locale et de réduire les coûts de distribution.	Bureau de pays	Une étude de faisabilité de la fabrication locale de biscuits protéinés doit être réalisée dans le cadre de l'initiative des achats au service du progrès pendant l'exécution de l'IPSR 20063.	Décembre 2010