

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

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

Rome, 22-26 octobre 2007

RAPPORTS D'ÉVALUATION

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

Pour examen



Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.2/2007/6-A
14 septembre 2007
ORIGINAL: ANGLAIS

ÉVALUATION DU PLAN DE MISE EN OEUVRE DESTINÉ À RENFORCER LES CAPACITÉS D'ANALYSE DES BESOINS D'URGENCE DU PAM

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 mentionnées ci-dessous, de préférence aussi longtemps que possible avant la réunion du Conseil.

Directrice OEDE*: Mme C. Heider tél.: 066513-2030

Chargée de l'évaluation, OEDE: Mme A.-C. Luzot tél.: 066513-3421

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).

* Bureau de l'évaluation



RESUME

En 2004, le PAM a élaboré un Plan de mise en œuvre d'une durée de trois ans destiné à renforcer les capacités d'analyse des besoins d'urgence. La présente évaluation porte sur les deux premières années d'exécution de ce plan.

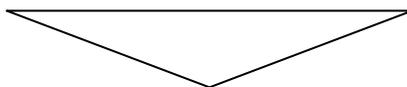
Il ressort de la présente évaluation que cette initiative est appropriée, sinon ambitieuse. Menée parallèlement à d'autres activités au sein du PAM, elle a permis de renforcer les capacités d'analyse des besoins et d'améliorer la qualité ainsi que la crédibilité de ces analyses. Elle a rapidement amélioré la transparence et renforcé l'obligation de rendre des comptes au niveau de l'Organisation. Elle a en outre démontré à quel point il était important de concevoir les programmes sur la base d'une meilleure analyse si l'on voulait répondre aux besoins des populations exposées à l'insécurité alimentaire de manière proportionnée et adaptée.

La présente évaluation a par ailleurs mis en évidence un certain nombre de points faibles dans la conception et l'exécution du Plan de mise en œuvre destiné à renforcer les capacités d'analyse des besoins d'urgence. Ceux-ci pourront servir à améliorer davantage la pratique en matière d'analyse des besoins et à trouver un juste équilibre entre le coût, la rigueur et la conduite des analyses en temps opportun. Il est encore difficile d'établir des comparaisons entre les analyses des besoins. L'évaluation a constaté qu'il était nécessaire: i) de mesurer objectivement l'exactitude des résultats; ii) de trouver les moyens de comparer les analyses; et iii) d'établir des liens plus étroits entre les analyses et les décisions de programmation. Il est également préconisé d'améliorer les recommandations relatives aux types d'intervention à mettre en œuvre, de mettre davantage l'accent sur le suivi que sur l'analyse des besoins et d'accroître la participation des personnes touchées par l'insécurité alimentaire.

Le processus de renforcement des capacités d'analyse des besoins est loin d'être achevé: il faut encore consolider et appliquer les nouvelles méthodes. Les capacités demeurent fragiles et l'acceptation au niveau de l'Organisation est encore partielle. La présente évaluation propose donc divers moyens de promouvoir et d'intégrer l'initiative aux opérations du PAM.

L'équipe chargée de l'évaluation est favorable à l'intégration du Plan de mise en œuvre destiné à renforcer les capacités d'analyse des besoins d'urgence, actuellement financé par des ressources extrabudgétaires, dans le budget administratif et d'appui aux programmes. Toutefois, à court terme, étant donné la situation financière que connaît actuellement le PAM, il ne sera sans doute pas possible d'assurer la pérennité des acquis, et l'appui des donateurs restera peut-être indispensable.

PROJET DE DECISION*



Le Conseil prend note du document intitulé "Évaluation du Plan de mise en œuvre destiné à renforcer les capacités d'analyse des besoins d'urgence du PAM" (WFP/EB.2/2007/6-A) 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" (WFP/EB.2/2007/15) publié à la fin de la session du Conseil.



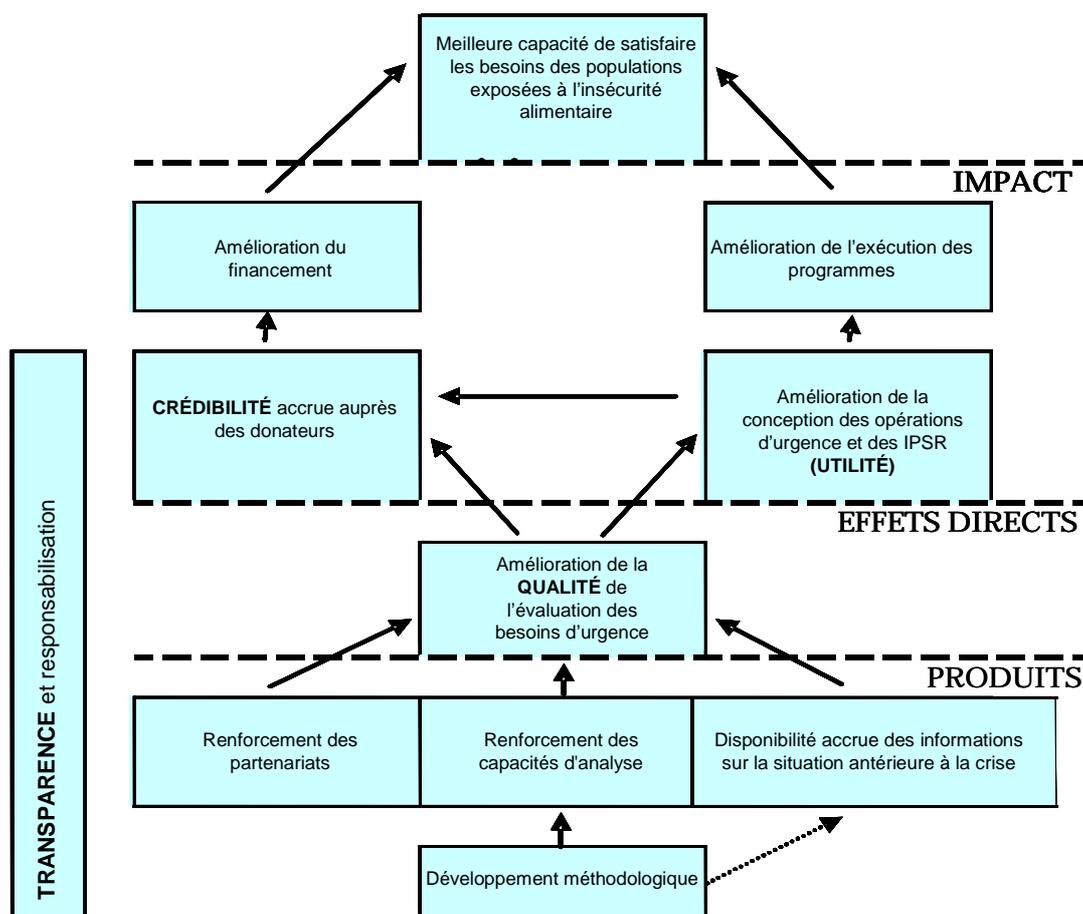
CONTEXTE, PORTEE ET OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

1. Depuis quelques années, on porte une attention croissante à la nécessité de fournir une aide humanitaire "proportionnelle et adaptée"¹ aux besoins des bénéficiaires. Toute stratégie mise en œuvre pour y parvenir doit prévoir des analyses rigoureuses des besoins des populations exposées à l'insécurité alimentaire.
2. En 2003, les donateurs ont fait savoir au PAM qu'ils craignent que les besoins d'aide alimentaire soient peut-être surestimés et que des options autres que l'aide alimentaire ne soient pas suffisamment prises en compte pour lutter contre l'insécurité alimentaire. Pour répondre à cette préoccupation et à la nécessité d'améliorer les processus d'analyse, le PAM a mis en place un premier Plan de mise en œuvre destiné à renforcer les capacités d'analyse des besoins d'urgence (SENAIP) d'une durée de 30 mois visant les quatre objectifs suivants:
 - renforcer l'obligation de rendre des comptes et la transparence;
 - améliorer la méthodologie et les directives;
 - accroître la disponibilité des informations sur la situation antérieure à la crise; et
 - renforcer les capacités d'analyse et les partenariats.

Aux fins de l'évaluation, le diagramme ci-après présente la hiérarchie des résultats proposée.

¹ Darcy, J. et Hofmann, C.-A. 2003. *According to need? Needs assessment and decision-making in the humanitarian sector*. Rapport 15 du groupe de politique humanitaire. Institut britannique de développement outre-mer (ODI), Londres.

Hierarchie des résultats proposée pour le SENAIP



3. Le SENAIP a été mis en œuvre sur une période de trois ans, de 2005 à 2007, et doté d'un budget annuel de 7 millions de dollars É.-U. Parmi les donateurs qui ont apporté leur soutien à cette initiative, le Service d'aide humanitaire de la Commission européenne (ECHO) a fourni la plus importante contribution par le biais du projet de renforcement des capacités d'évaluation des besoins d'urgence (SENAC).
4. La pertinence, l'efficacité, l'efficacé, l'impact et la durabilité du SENAIP ont fait l'objet d'une évaluation indépendante, menée entre janvier 2005 et décembre 2006 à la demande du Bureau de l'évaluation (OEDE) afin de: i) rendre compte de la manière dont sont dépensés les fonds publics; et ii) fournir des indications sur les compétences et procédures à intégrer dans le budget pour l'exercice biennal 2008–2009.
5. Les méthodes utilisées lors de l'évaluation ont été les suivantes: entretiens avec les parties prenantes, examen des rapports, des produits, enquêtes électroniques et études de cas au Tchad, au Népal, au Rwanda et en Zambie. L'évaluation n'a pas pu prendre en compte les activités les plus récentes menées dans le cadre du SENAIP, certaines d'entre elles n'ayant pas encore été menées à bien.

Pertinence²

6. Il ressort des informations recueillies lors de l'évaluation que la conception du SENAIP répond aux préoccupations exprimées par les donateurs quant à la surestimation des besoins d'aide alimentaire dans les opérations du PAM et l'attention insuffisante accordée aux autres types d'interventions. La nécessité d'apporter une aide humanitaire répondant de manière proportionnée et appropriée aux besoins des bénéficiaires est communément admise. Dans le cadre de cette initiative, l'amélioration de la qualité des analyses des besoins d'urgence est le meilleur moyen de répondre à ces préoccupations.
7. La portée de l'initiative est accueillie avec satisfaction: le SENAIP visait à améliorer la méthodologie et les directives en matière d'analyse des besoins, améliorer la disponibilité des informations sur la situation antérieure à la crise et renforcer les capacités dans ces domaines, notamment en recrutant un personnel qualifié pour les analyses des besoins. En outre, des mesures visant à renforcer l'obligation de rendre des comptes et à assurer une plus grande transparence des méthodes et des produits ont également été prévues lors de la conception du projet.
8. Sur la base de consultations préalables, cinq domaines de recherche ont initialement été recensés dans le cadre du SENAIP. On s'accorde à reconnaître notamment qu'il est nécessaire et urgent que les analyses du PAM tiennent mieux compte du rôle des marchés dans les situations d'urgence et de l'impact de l'aide alimentaire sur les marchés.
9. On relève cependant que certains aspects auraient pu être améliorés lors de la conception du projet. On a commencé par mettre l'accent sur l'amélioration de la qualité des produits de l'analyse. Toutefois, outre la qualité des analyses, le PAM se soucie de savoir comment les informations fournies servent à la prise de décisions. Une analyse des liens entre ces informations et la prise de décisions a ensuite été intégrée dans le SENAIP, ce qui aurait pu être prévu plus tôt, et il convient toujours d'y apporter une plus grande attention.
10. Lors de la conception du SENAIP, la participation des personnes exposées à l'insécurité alimentaire au processus d'analyse des besoins n'a pas suffisamment été prise en compte. Il s'agit d'une lacune importante si l'on considère les efforts déployés de longue date par le PAM pour associer les personnes touchées par l'insécurité alimentaire à l'analyse. Il est démontré que la participation des personnes vulnérables aux analyses est un moyen efficace de s'assurer que les besoins sont correctement définis et satisfaits de manière appropriée.
11. Le SENAIP s'est concentré sur un élément faisant partie d'un système d'information plus large en s'intéressant uniquement aux situations d'urgence, alors que le PAM opère dans des contextes divers, qui l'amènent notamment à renforcer les capacités de résistance des populations avant et après les crises. L'objet principal du SENAIP est d'améliorer l'analyse des besoins plutôt que de fournir toutes les informations nécessaires à la prise de décisions, à savoir les données de référence, l'alerte rapide ainsi que le suivi et l'évaluation (S&E)³.

² Pour de plus amples détails, voir les paragraphes 66–99 du rapport d'évaluation: OEDE/PAM. 2007. *SENAIP Evaluation Report*.

³ Le SENAIP contribue aux systèmes d'information sur la situation antérieure à la crise, mais uniquement dans la perspective étroite des évaluations des besoins d'urgence.



12. L'objectif initial était probablement justifié en termes d'obtention de résultats à court terme, mais il convient d'admettre qu'il faudrait trouver un juste équilibre entre tous ces instruments d'analyse afin d'obtenir les meilleures informations possibles pour la programmation.
13. Il ressort de l'évaluation que les avis divergent quant au rôle du PAM dans le choix de tel ou tel type d'intervention. Pour nombre de donateurs, le SENAIP est un moyen d'améliorer l'analyse des interventions envisageables pour faire face à l'insécurité alimentaire; en revanche, pour bon nombre de fonctionnaires au PAM, le SENAIP a pour objet d'améliorer l'analyse des besoins d'aide alimentaire. L'incertitude demeure, étant donné le mandat actuel du PAM, quant au rôle que celui-ci doit jouer dans le choix des interventions ne reposant pas sur l'aide alimentaire pour répondre à l'insécurité alimentaire.

Produits⁴

14. L'évaluation a porté sur les principaux produits du SENAIP: mise au point de méthodes d'analyse des besoins, élaboration de directives pour procéder à l'analyse des besoins, programme d'apprentissage, production d'informations antérieures à la crise et diversification des partenariats.
15. L'évaluation a conclu que les domaines de recherche étaient appropriés. C'est dans le domaine de l'analyse des marchés que les méthodes ont été améliorées de la manière la plus concrète. Des mesures sont prises pour mieux mesurer l'insécurité alimentaire en utilisant l'indicateur de la diversité alimentaire et pour assurer une plus grande comparabilité des données à l'aide du Cadre intégré de classification par phase (IPC).
16. De nombreuses recherches ont été effectuées, mais à ce jour peu ont abouti à des méthodes éprouvées pouvant être appliquées par des fonctionnaires généralistes et présentant un intérêt évident pour la prise de décisions. Les futurs travaux de recherche devraient être davantage ciblés et donner des résultats plus rapidement exploitables.
17. Avant la mise en œuvre du SENAIP, les méthodes d'analyse avaient tendance à varier en fonction du contexte, hormis les missions d'évaluation conjointe et les missions d'évaluation de la production et de la disponibilité alimentaires. Le SENAIP a contribué à systématiser les processus d'évaluation sur la base du Manuel d'évaluation de la sécurité alimentaire en situation d'urgence⁵, qui constitue une norme de référence à partir de laquelle les analyses récentes peuvent être comparées.
18. Le Manuel d'évaluation de la sécurité alimentaire en situation d'urgence est largement diffusé et se révèle des plus utiles pour le PAM et ses partenaires. Les avis sur le Manuel sont positifs et des suggestions constructives ont été formulées sur la manière d'en améliorer le contenu. Cependant, la publication d'une deuxième édition prévue en 2007 semble prématurée, étant donné le peu de progrès enregistrés dans le perfectionnement des méthodes d'analyse depuis la première édition.
19. Le SENAIP a permis d'établir que le manque de capacités internes constituait le principal obstacle à l'analyse des besoins d'urgence en cas de forte demande. Des programmes de formation ont donc été rapidement mis en place pour développer les compétences nécessaires à la planification, à la gestion et à la conduite des analyses des

⁴ Voir paragraphes 100–245 du rapport d'évaluation.

⁵ Le Manuel a été élaboré grâce au financement du Ministère britannique du développement international (DFID) avant la mise en œuvre du SENAIP.



- besoins; 800 personnes travaillant pour le PAM ou pour ses partenaires ont reçu une formation de base, intermédiaire ou avancée.
20. Dans le cadre du SENAIP, du personnel spécialisé a été recruté et affecté dans les bureaux régionaux et au siège. L'évaluation a noté le rôle capital joué par les 11 fonctionnaires régionaux chargés de l'analyse des besoins dans la réussite de l'initiative: cinq d'entre eux s'occupent de l'analyse des marchés et les six autres sont chargés de la formation à l'évaluation de la sécurité alimentaire dans les situations d'urgence (ESASU) et des analyses des besoins dans leurs régions.
 21. Une évaluation complète du programme de formation inscrit dans le SENAIP a été réalisée, notamment à travers une enquête électronique menée auprès des personnes en ayant bénéficié: elles ont jugé que la formation était de bonne qualité et qu'elle était utile, lorsqu'elles avaient eu la possibilité de mettre en pratique les enseignements reçus. Parmi les principales suggestions d'amélioration, on peut citer la nécessité de prévoir une formation pratique accrue, de mettre davantage l'accent sur l'analyse et la manière de formuler des recommandations relatives aux types d'intervention à mettre en oeuvre, et de renforcer le programme de tutorat après la formation.
 22. Le SENAIP a dans une certaine mesure trouvé le juste équilibre entre le renforcement des capacités d'analyse des fonctionnaires ayant des compétences générales, dont un grand nombre travaillent dans les pays, et la nomination de plusieurs spécialistes de l'analyse des besoins au siège et dans les bureaux régionaux. L'équipe chargée de l'évaluation approuve cette stratégie: la présence de spécialistes de l'analyse des besoins est essentielle au maintien de la qualité des analyses.
 23. L'équipe chargée de l'évaluation reconnaît qu'il importe de renforcer les capacités d'analyse à l'échelon local. Il incombe souvent au personnel placé en première ligne d'entreprendre l'analyse initiale, qui a une influence sur la formulation des programmes. Les pays cherchent à s'impliquer davantage dans les analyses des besoins pour les rendre plus pertinentes par rapport aux décisions de programmation. Il est nécessaire de poursuivre la formation aux méthodes d'analyse afin de compenser les pertes d'effectifs et de renforcer les capacités dans les pays.
 24. Le SENAIP reconnaît la nécessité de renforcer les capacités d'analyse des besoins des contreparties gouvernementales à travers une formation. Trois études ont été menées à titre pilote dans le cadre du SENAIP dans le but d'élaborer une stratégie à cette fin. Cependant, il semble que les donateurs manifestent peu d'enthousiasme à l'idée de financer le renforcement des capacités d'analyse des gouvernements par le biais du PAM ou de toute autre organisation.
 25. L'amélioration de l'évaluation de la vulnérabilité est un processus de longue haleine. Au départ, les analyses de la vulnérabilité cherchaient en priorité à répertorier et à cartographier les zones dans lesquelles vivaient les populations exposées à l'insécurité alimentaire. Elles ont ensuite été perfectionnées pour devenir, en 2004, des évaluations approfondies de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité (CFSVA). Ce type d'analyse peut servir de multiples objectifs, mais les 16 CFSVA réalisées dans le cadre du SENAIP dans des pays à haut risque visaient à appuyer les analyses des besoins d'urgence ultérieures. Il est encore trop tôt pour confirmer l'intérêt des CFSVA dans ce contexte, mais il apparaît que les analyses qu'elles fournissent peuvent s'avérer plus utiles que les données qu'elles permettent de collecter. La question doit être examinée plus avant afin de déterminer si les données nécessaires à une analyse des besoins d'urgence peuvent être fournies de manière plus pertinente et économique par le biais d'un système de suivi de la sécurité alimentaire; cela aura une incidence sur les méthodes et les coûts des CFSVA.

26. Il ressort de l'évaluation que les CFSVA servent avant tout à concevoir les interventions prolongées de secours et de redressement (IPSR), notamment celles axées sur le renforcement des capacités de résistance. Les CFSVA pourraient gagner en utilité si l'on mettait en place un processus de formation semblable à celui des ESASU afin de surmonter les difficultés liées: i) au fait d'intervenir en temps opportun; ii) aux coûts; iii) à l'analyse, y compris les recommandations relatives aux types d'intervention à mettre en œuvre pour réduire la vulnérabilité; et iv) à la méthode – qui ne sont habituellement pas en phase avec le cycle de programmation de l'IPSR.
27. Le système de suivi de la sécurité alimentaire a été laissé de côté dans le cadre du SENAIP. L'équipe chargée de l'évaluation souligne l'importance que revêt le suivi pour lancer une analyse des besoins d'urgence, mais une surveillance constante en conformité avec les normes de S&E est essentielle pour vérifier les hypothèses de programmation initiales et modifier les interventions en conséquence. L'une des principales conclusions de l'évaluation est qu'une plus large place devrait être accordée au suivi, en abandonnant la tendance actuelle à privilégier les évaluations ponctuelles telles que les CFSVA et les ESASU.
28. Le PAM a fait ses preuves concernant la gestion des systèmes de suivi de la sécurité alimentaire, y compris les systèmes qui ne sont pas directement soutenus par le SENAIP. L'expérience acquise et les pratiques optimales en matière de surveillance des communautés et des ménages en Afrique australe pourraient être consolidées pour servir de base à un investissement majeur dans le système de suivi de la sécurité alimentaire.
29. La stratégie adoptée dans le cadre du SENAIP a, entre autres, comme résultat final d'accroître la participation des partenaires à l'analyse des besoins. Il a été constaté que le personnel du PAM, tous niveaux confondus, était bien conscient de l'intérêt des partenariats dans le cadre de ces analyses, qui pouvaient accroître les ressources et les capacités, atténuer le parti pris de l'Organisation et permettre de parvenir à un consensus et une volonté commune concernant les interventions recommandées.
30. Le principe du partenariat pour les analyses des besoins est antérieur au SENAIP: seules quelques études ont été réalisées de manière indépendante par le PAM. L'équipe chargée de l'évaluation a constaté avec plaisir que la majorité des analyses des besoins avaient été réalisées avec des partenaires, parmi lesquels des gouvernements, des organisations des Nations Unies et des organisations non gouvernementales (ONG). Il semble que les décisions concernant les partenariats soient prises à l'échelle du pays; le rôle joué par le siège pour favoriser des partenariats plus solides reste apparemment marginal.
31. La principale question qui se pose concernant les partenariats est que le PAM doit garder la maîtrise du processus d'analyse des besoins. En dépit de la réforme des Nations Unies, rares sont les données démontrant l'existence de mécanismes interorganisations capables d'analyser les besoins et de formuler des recommandations relatives aux types d'intervention à mettre en œuvre.

Efficacité⁶

32. L'évaluation a analysé la manière dont les effets combinés des produits ont permis d'améliorer la qualité des analyses des besoins d'urgence. Ont été étudiés les analyses réalisées par le personnel affecté au SENAIP et le résultat indirect des investissements du SENAIP dans l'élaboration des méthodes, la formation, le renforcement des capacités et le

⁶ Voir paragraphes 246–309 du rapport d'évaluation.



développement des partenariats. L'évaluation repose sur des opinions subjectives et sur l'appréciation à partir d'une liste de critères d'un grand nombre de rapports d'ESASU.

33. Les observateurs extérieurs s'accordent à reconnaître que la qualité des analyses des besoins d'urgence effectuées par le PAM est bonne comparée à celle des autres organisations des Nations Unies, et qu'elle s'améliore. Cela témoigne de l'efficacité du SENAIP, mis en œuvre depuis peu.
34. Le SENAIP s'inscrit dans un processus continu de développement des capacités et des méthodes au PAM pour améliorer l'analyse des besoins. Il n'a pas toujours été possible de déterminer qui était responsable des changements observés.
35. Les résultats du SENAIP, qui a réussi à accroître la transparence des méthodes, processus et produits de l'analyse des besoins, méritent des éloges. Les exigences de qualité sont clairement formulées et appuyées par des mécanismes de suivi, telle que la liste de contrôle de la qualité. L'importance de ces mesures pourrait se révéler encore plus grande par la suite dans la mesure où des observations et des améliorations peuvent y être apportées régulièrement. Le changement institutionnel accompli par le PAM pour y parvenir mérite d'être salué.
36. Les analyses des besoins d'urgence fournissent quasiment toutes des informations de base sur l'ampleur des besoins, notamment le nombre et l'emplacement des populations exposées à l'insécurité alimentaire. Le SENAIP a défini un ensemble d'activités qui permettront d'améliorer la précision de ces estimations, même si pour l'heure, il n'est pas encore possible d'en évaluer le résultat⁷, l'évaluation n'ayant pas porté sur cette question.
37. Un postulat dangereux mais répandu parmi les partenaires du PAM est que les besoins alimentaires sont surestimés dans les analyses. En effet, pour eux, meilleure précision rime souvent avec diminution des besoins estimés. Faute de pouvoir évaluer objectivement l'exactitude des estimations, cette supposition risque de persister, auquel cas les efforts fournis dans le cadre du SENAIP ne seraient guère utiles.
38. On relève un manque de comparabilité des besoins dans les différentes crises, en particulier pour ce qui est de leur ampleur. Il n'a pas été possible de comparer l'ordre de grandeur des besoins de manière objective dans l'un ou l'autre des deux rapports examinés. Il est crucial de pouvoir établir des comparaisons si l'on souhaite que les interventions soient proportionnées. La question sous-jacente est celle de savoir comment mesurer l'insécurité alimentaire.
39. L'évaluation conclut qu'il est urgent de fournir des directives pour aller dans le sens d'une plus grande harmonisation et d'une plus grande comparabilité des données. Il n'existe pas de méthode qui puisse être universellement appliquée, mais le PAM devrait proposer un ensemble de méthodes complémentaires, publier des directives relatives à leur application et élaborer un cadre permettant de comparer les résultats donnés par les différentes méthodes.
40. L'évaluation fait apparaître une amélioration qualitative de l'analyse de la situation effectuée dans le cadre de l'analyse des besoins – la capacité d'expliquer les raisons de l'insécurité alimentaire. Cependant, le point le plus faible du processus d'évaluation est sans doute le lien entre l'analyse de la situation et les recommandations relatives aux types

⁷ Bien que cela sorte du cadre strict de l'évaluation, il a été noté qu'une proposition intitulée "*Evaluating the Accuracy of ENAs: a Preliminary Study for Standards and Norms*" est en cours d'élaboration, dont les résultats finaux seront communiqués d'ici au deuxième trimestre de 2008. Aucune recommandation n'est donc formulée sur la marche à suivre.



d'intervention à mettre en œuvre: la justification d'une intervention, même lorsqu'elle est fournie, est rarement claire. Peu de progrès ont été accomplis de manière à élargir le champ des recommandations au-delà des transferts alimentaires.

41. Afin de combler cette lacune, l'équipe chargée de l'évaluation propose que le PAM donne un degré de priorité élevé à l'élaboration d'outils simples d'aide à la prise de décisions pour éclairer le choix des recommandations relatives aux types d'intervention à mettre en œuvre. Il faudrait mettre à profit les modèles mis au point par les autres organisations et les autres experts. Force est de constater cependant que l'absence d'une structure facilitant les analyses, recommandations et interventions multisectorielles constitue un obstacle majeur.
42. Mener à bien des analyses des besoins d'urgence en temps opportun demeure un problème. D'après l'enquête menée auprès des bureaux de pays, la plupart d'entre eux estime que ces analyses sont de plus en plus souvent effectuées dans les délais voulus. Cependant, la moitié des bureaux a signalé des cas où les conclusions de l'analyse étaient arrivées trop tard pour être utiles à la conception du programme.
43. Une double réponse à ce problème est proposée. Il est fondamental que les parties prenantes acceptent de recevoir moins de détails afin d'accroître l'utilité des analyses. Il faudrait définir les résultats minimums attendus des analyses des besoins dans les différents contextes et réviser les directives concernant les ESASU afin d'en tenir compte; il faudrait également mettre en place des mesures visant à garantir la disponibilité de personnel qualifié ainsi que la disponibilité de fonds.
44. Il importe de réaliser chaque année une nouvelle analyse des besoins des bénéficiaires dans le cadre des programmes s'étendant sur plusieurs années. Il s'agit d'une exigence formelle mais les modalités de mise en œuvre et de suivi ne sont pas clairement définies. Il est proposé que les responsables du programme obtiennent des informations sur l'évolution de la situation par le biais des systèmes de surveillance plutôt que par celui de réévaluations périodiques. En Afrique australe, par exemple, le système de surveillance des communautés et des ménages complète l'analyse initiale des besoins et fournit des informations opérationnelles.
45. La qualité de l'analyse dépend en grande partie de la qualité du personnel employé. Le PAM devrait en tenir compte dans ses politiques de ressources humaines et s'efforcer pour attirer un personnel qualifié en veillant à ce qu'il ne quitte pas ses fonctions. Il est également nécessaire de conserver les fonctionnaires régionaux chargés de l'analyse des besoins dans le cadre du SENAIP: ceux chargés de l'analyse des marchés notamment ont des compétences particulières qui pourraient servir à l'intégration de l'analyse des marchés dans les systèmes opérationnels du PAM.

Efficiences⁸

46. L'efficacité du SENAIP a été évaluée par rapport aux dispositions organisationnelles du PAM, aux résultats des systèmes de suivi, au respect du calendrier de mise en œuvre et à l'adéquation des ressources financières et humaines.
47. L'évaluation conclut qu'en regroupant les fonctions de la Sous-Division de l'évaluation des besoins d'urgence (ODAN) et de la Sous-Division de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité (ODAV), il serait possible d'améliorer la cohérence de la collecte et de l'analyse des informations, ce qui se traduirait par des bénéfices techniques et des

⁸ Voir paragraphes 310–371 du rapport d'évaluation.



économies considérables. Il est recommandé de regrouper le personnel d'ODAV, d'ODAN, et celui chargé du S&E et de la nutrition dans les bureaux régionaux en une seule unité d'analyse de la sécurité alimentaire afin de répondre aux besoins d'information de l'Organisation.

48. Divers mécanismes sont utilisés dans le cadre du SENAIP pour suivre les progrès de la mise en œuvre: rapports d'activité soumis au Conseil, Comité directeur des donateurs, groupe consultatif pour suivre les progrès techniques, rapports soumis à chaque donateur. L'existence du Comité directeur indique clairement la volonté du PAM de soumettre sa gestion à l'examen des donateurs.
49. L'une des caractéristiques novatrices du SENAIP a été la formation d'un groupe consultatif sur la recherche, l'élaboration des méthodes et des outils et la coordination des activités connexes; le PAM et le groupe consultatif étaient d'avis qu'il aurait fallu tirer davantage parti de ses compétences et de son expérience. Le PAM devrait envisager de maintenir le groupe consultatif une fois le SENAIP achevé.
50. Le budget alloué au SENAIP est justifié par rapport au budget global du PAM et aux économies potentielles pouvant être réalisées sur les coûts des programmes. Il faudrait continuer à lui fournir un appui budgétaire important; lorsque les financements extrabudgétaires prendront fin, il sera nécessaire de réduire les activités actuellement menées. Il est difficile de recenser les domaines où des économies peuvent être réalisées sans compromettre l'obtention de résultats; on peut notamment citer les dépenses en personnel au siège, la recherche et le groupe consultatif.
51. Des économies peuvent être réalisées sur les analyses des besoins. Les coûts moyens d'une ESASU sont raisonnables, mais les modèles les plus élaborés et les plus rigoureux ne sont pas recommandés car ils sont relativement onéreux et exigent du temps. Des économies considérables sur les coûts des CFSVA peuvent être obtenues en privilégiant l'analyse des données secondaires par rapport à la collecte de données.

Impact⁹

52. L'évaluation a examiné l'impact de l'amélioration de l'analyse des besoins sur la conception des programmes, la crédibilité aux yeux des donateurs et le financement. Il est impossible de mesurer l'impact sur les programmes car le SENAIP est mis en œuvre depuis deux ans seulement. Toutefois, ces conclusions préliminaires peuvent utilement éclairer les décisions relatives à l'intégration de l'analyse des besoins dans les activités du Programme.
53. Dans le cadre du SENAIP, les responsables du PAM sont chargés de mener une analyse préalable des besoins. En mai 2004, le Vice-Directeur exécutif a publié une directive en vertu de laquelle les directeurs des bureaux régionaux et des bureaux de pays du PAM sont chargés de veiller à ce que toutes les nouvelles opérations d'urgence et IPSR reposent sur une analyse des besoins ou une analyse et une cartographie de la vulnérabilité (ACV). Cette obligation est contrôlée par le Comité d'examen des programmes.
54. Il a été constaté qu'en général le personnel du PAM utilise les résultats de l'analyse des besoins d'urgence pour guider l'exécution de ses programmes d'aide alimentaire, en contribuant au ciblage, au choix du nombre de bénéficiaires et à la définition des besoins alimentaires.

⁹ Voir paragraphes 372–440 du rapport d'évaluation.



55. Dans de nombreuses analyses des besoins d'urgence, les recommandations relatives aux types d'intervention à mettre en œuvre ne sont pas suffisamment argumentées. Lorsque les recommandations ne rentrent pas dans le mandat du PAM, l'organisation chargée de donner suite n'est pas toujours spécifiée et les recommandations sont souvent ignorées.
56. L'équipe chargée de l'évaluation a conclu que les meilleurs résultats de l'analyse des marchés ont un impact limité sur les décisions au PAM en raison du manque de dialogue entre les fonctionnaires régionaux chargés de l'analyse des marchés et le personnel du PAM chargé de l'achat des produits alimentaires. Cela met en évidence un problème d'ordre général: des efforts supplémentaires sont indispensables pour faire comprendre la valeur du travail d'analyse aux responsables décisionnels, qui doivent accorder une importance beaucoup plus grande à ce travail.
57. L'un des principaux enjeux du SENAIP consistait à rehausser la crédibilité des analyses du PAM aux yeux des donateurs. Il apparaît que cette crédibilité a été renforcée, notamment parmi les donateurs impliqués dans le SENAIP. L'amélioration des compétences techniques et de la transparence grâce au SENAIP a permis d'accroître la crédibilité du PAM en tant qu'organisation.
58. Il ne faut pas perdre de vue cependant que la crédibilité du PAM vis-à-vis des donateurs s'établit avant tout sur la base des propositions relatives aux opérations d'urgence et aux IPSR plutôt que sur la qualité de l'analyse préalable des besoins. Dans ce contexte, tant que le contenu des programmes n'aura pas changé de manière évidente, la crédibilité a peu de probabilités de s'améliorer. Les interventions du PAM étant limitées à des transferts de vivres, l'idée selon laquelle l'intérêt de l'Organisation prévaut dans les analyses des besoins risque de persister.
59. On a observé un impact immédiat limité sur les décisions de financement des donateurs. Indépendamment des autres questions relatives à la crédibilité, les procédures de prise de décision des donateurs n'obéissent pas nécessairement à une logique décisionnelle basée sur les besoins. Un système d'incitation plus clair encouragerait une meilleure analyse des besoins au PAM.
60. La relation entre le PAM et les donateurs ne devrait pas être, naturellement, l'unique raison incitant le Programme à adopter des procédures d'analyse rigoureuses. L'obtention de ressources suffisantes est un objectif valable, mais la relation entre le PAM et les populations exposées à l'insécurité alimentaire devrait être une raison majeure: l'amélioration de l'analyse des besoins permettrait au PAM d'utiliser les ressources pour répondre aux besoins des populations souffrant d'insécurité alimentaire de manière proportionnée et adaptée.

Durabilité et intégration aux activités principales¹⁰

61. Le SENAIP a rapidement permis d'améliorer la qualité des analyses et la crédibilité des résultats. L'obligation de rendre des comptes et la transparence sont devenues partie intégrante du processus, ce qui devrait se traduire par des évaluations de qualité dont les résultats pourront être exploités.
62. Le processus de renforcement des capacités d'analyse des besoins est loin d'être achevé, cependant: il faut encore consolider et appliquer les nouvelles méthodes. Les capacités demeurent fragiles et l'acceptation au niveau de l'Organisation est encore partielle. En l'absence d'incitations et de politiques claires, il sera difficile de maintenir les méthodes

¹⁰ Voir paragraphes 372–440 du rapport d'évaluation.



d'analyse ambitieuses mises en place par le SENAIP. Il est donc important de poursuivre et d'intégrer le travail accompli à ce jour.

63. À court terme, pour assurer la pérennité des acquis, le SENAIP devrait relever du budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) et non plus être financé par des fonds extrabudgétaires. Le PAM s'est engagé à effectuer ce transfert, mais étant donné la période d'austérité budgétaire que connaît le Programme, il serait dans l'intérêt des donateurs et du PAM de prolonger l'appui extrabudgétaire pour que l'exécution du SENAIP suive son cours.
64. L'évaluation conclut que la rigueur méthodologique ne suffit pas à elle seule à garantir une analyse rigoureuse et qu'il convient de prendre en compte d'autres facteurs, notamment:
 - recruter des techniciens qualifiés et éviter leur départ;
 - créer un environnement favorable et renforcer l'adhésion à cette nouvelle démarche à l'échelle du pays; et
 - mettre en place et renforcer un système d'incitation pour récompenser les évaluations réalisées avec rigueur.
65. L'annexe ci-jointe présente les principales recommandations de l'évaluation et la suite donnée par la direction du PAM.

**ANNEXE: SUITE DONNÉE PAR LA DIRECTION DU PAM
AUX RECOMMANDATIONS DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION**

Recommandations	Organe responsable	Suite donnée par la direction du PAM
1. Financement		
<p>a) L'objectif d'intégrer les activités du SENAIP au budget AAP est louable, mais un appui extrabudgétaire à court terme pourrait être justifié en 2008 afin d'assurer la continuité des activités jusqu'à leur transfert dans le budget AAP.</p> <p>Paragraphe 433 du rapport d'évaluation.</p>	<p>Division de l'évaluation des besoins, de l'analyse de la vulnérabilité et de la préparation aux situations d'urgence (ODA)</p> <p>Division des relations avec les donateurs (FDD)</p>	<p>L'objectif d'intégrer les activités du SENAIP dans le budget ordinaire a été fixé dès le départ. La direction du PAM a fait de l'évaluation et de l'analyse de la sécurité alimentaire une priorité et procède actuellement à leur examen dans le cadre de la préparation du Plan de gestion pour l'exercice biennal 2008–2009. ODA prend actuellement l'avis des donateurs soutenant le SENAIP pour savoir s'ils sont disposés à prolonger le financement extrabudgétaire dans les cas prioritaires.</p>
2. Stratégie d'évaluation		
<p>a) Une stratégie devrait être élaborée pour accroître la participation des populations exposées à l'insécurité alimentaire à l'analyse initiale de la sécurité alimentaire, au suivi et à l'analyse des besoins.</p> <p>Paragraphe 276 du rapport d'évaluation</p>	<p>ODAN ODAV</p>	<p>Pendant la troisième année d'exécution, le PAM donne la priorité au perfectionnement de ses outils qualitatifs pour permettre aux populations touchées par l'insécurité alimentaire de faire connaître leurs besoins et de trouver des solutions. Il convient de noter que certaines situations ne se prêtent pas à ce genre de participation en raison de conflits ou de difficultés d'accès.</p>
<p>b) Les activités du SENAIP devraient être intégrées dans un système d'analyse de la sécurité alimentaire permettant aux responsables de prendre des décisions sur la base d'informations relatives aux secours et au renforcement des capacités de résistance.</p> <p>Paragraphe 274 du rapport d'évaluation</p>	<p>ODA</p>	<p>Recommandation approuvée. Dans le cadre de la restructuration d'ODA (voir point 3a), un plan de gestion des données sur la sécurité alimentaire sera élaboré pour favoriser une approche intégrée à tous les niveaux afin de renforcer les liens entre l'évaluation, l'analyse et le suivi de la sécurité alimentaire et la prise de décisions.</p>
<p>c) La capacité de concevoir, de mettre en œuvre et d'analyser les évaluations des besoins et les autres études sur la sécurité alimentaire doit être renforcée à l'échelle des pays. Le contrôle budgétaire devrait être étendu au niveau du terrain.</p> <p>Paragraphe 322 du rapport d'évaluation</p>	<p>ODAN ODAV</p>	<p>En cette dernière d'année d'exécution du SENAIP, la priorité est donnée au renforcement des capacités du personnel du PAM et de ses partenaires à l'échelle des pays. Les bureaux régionaux se chargent de recenser les compétences et les lacunes du personnel et d'élaborer les stratégies pour y remédier. ODA publiera en 2007 un ensemble d'informations à l'intention des chargés de l'analyse des besoins d'urgence et élaborera des outils d'apprentissage en ligne.</p> <p>En 2007, une nouvelle directive opérationnelle à l'intention de l'ensemble du personnel définira le principe selon lequel les plans de travail et les budgets doivent être gérés au niveau des pays dans la mesure du possible.</p>



**ANNEXE: SUITE DONNÉE PAR LA DIRECTION DU PAM
AUX RECOMMANDATIONS DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION**

Recommandations	Organe responsable	Suite donnée par la direction du PAM
<p>d) Des directives devraient être élaborées à l'appui du système de suivi de la sécurité alimentaire, en s'inspirant des systèmes de suivi appuyés par le SENAIP et ODAV. Le PAM devrait allouer des ressources complémentaires importantes à la mise en place et à l'institutionnalisation de systèmes de suivi de la sécurité alimentaire conformes à ces directives et financés au titre du budget AAP ou par d'autres sources extrabudgétaires.</p> <p>Paragraphe 223 du rapport d'évaluation</p>	<p>ODAV FDD</p>	<p>Des directives sur le système de suivi de la sécurité alimentaire sont en cours d'élaboration en vue de leur diffusion en 2008. ODAV collabore avec les bureaux de pays pour obtenir des fonds en quantité suffisante afin de financer ce système, ainsi que des fonds extrabudgétaires le cas échéant. Dans le cadre de la stratégie élaborée pour la gestion des données sur la sécurité alimentaire (voir point 2b), les bureaux de pays seront encouragés à accorder une place importante au système de suivi de la sécurité alimentaire.</p>
<p>3. Structure institutionnelle et dotation en personnel</p>		
<p>a) Les deux Sous-Divisions ODAV et ODAN devraient être regroupées en une seule unité relevant d'ODA en tant que seule source d'orientation pour l'analyse de la sécurité alimentaire.</p> <p>Paragraphe 316 du rapport d'évaluation</p>	<p>ODA</p>	<p>Recommandation approuvée. La fusion d'ODAN, d'ODAV et de la Sous-Division de la planification préalable des secours et des interventions en cas d'urgence (ODAP) en une seule unité fait l'objet d'un examen par ODA cette année. Le résultat sera mis en œuvre dans le cadre du Plan de gestion pour l'exercice biennal 2008–2009. Les liens entre sécurité alimentaire et sources d'information sur les programmes seront traités dans la stratégie de gestion des données sur la sécurité alimentaire (voir point 2b).</p>
<p>b) Les bureaux régionaux devraient envisager de créer une unité chargée de l'analyse de la sécurité alimentaire regroupant le personnel d'ODAV, d'ODAN et celui chargé du S&E et des questions nutritionnelles sous une direction unique afin de fournir un ensemble coordonné d'informations.</p> <p>Paragraphe 317 du rapport d'évaluation</p>	<p>Bureau du Directeur associé des opérations (ODO)/ bureaux régionaux</p> <p>ODA</p> <p>Division de la gestion de la programmation (ODM)</p> <p>Division des politiques, des stratégies et de l'appui aux programmes (PDP)</p>	<p>Recommandation approuvée. ODA fait circuler l'idée dans les bureaux régionaux; certains se sont engagés dans cette direction. Le modèle est à l'étude dans le cadre de la préparation du Plan de gestion pour l'exercice biennal 2008–2009.</p>



**ANNEXE: SUITE DONNÉE PAR LA DIRECTION DU PAM
AUX RECOMMANDATIONS DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION**

Recommandations	Organe responsable	Suite donnée par la direction du PAM
<p>c) Il est impératif de conserver en nombre suffisant du personnel qualifié chargé de l'analyse des besoins dans les bureaux de pays pour appuyer les évaluations et garantir que les enseignements tirés sont institutionnalisés. Il faudrait en priorité s'assurer les services des fonctionnaires régionaux chargés de l'analyse des marchés, dont la mission principale est de mettre au point et d'intégrer pleinement des outils et compétences pour l'évaluation des marchés.</p> <p>Paragraphe 368 du rapport d'évaluation</p>	<p>ODA Division des ressources humaines (ADH) ODO/ bureaux régionaux Unité de l'analyse économique (PDPE)</p>	<p>Recommandation approuvée. L'une des priorités de la direction est de décentraliser la capacité d'analyse de la sécurité alimentaire, le siège gardant la responsabilité de fournir des orientations normatives et une assurance-qualité. La dotation en personnel est en cours d'examen dans le cadre de la préparation du Plan de gestion pour l'exercice 2008–2009. La collaboration entre les bureaux régionaux, PDPE, ODAN et ODAV a abouti à l'élaboration d'outils d'analyse des marchés à l'intention du personnel sur le terrain et à la prise en compte de l'analyse des marchés dans l'analyse et la cartographie de la vulnérabilité (ACV) et les produits de l'évaluation. Lors de la dernière année d'exécution du SENAIP, la priorité est accordée au renforcement des capacités, y compris l'analyse des marchés et la formation continue.</p>
<p>d) Il faudrait observer le taux de diminution des effectifs du PAM qui ont été formés à l'analyse des besoins. S'il est excessif, la direction du PAM et les fonctionnaires chargés de l'élaboration et de l'examen des politiques relatives au personnel devraient trouver les moyens d'éviter les départs des employés s'occupant de l'analyse des besoins d'urgence ayant bénéficié de la formation du PAM.</p> <p>Paragraphe 371 du rapport d'évaluation</p>	<p>ODAN ODAV ADH</p>	<p>En consultation avec ADH, ODA définira la meilleure manière de contrôler l'érosion du personnel: cela s'effectuera au moyen de la base de données d'ODA relative au personnel formé à l'analyse des besoins d'urgence et à l'ACV, de StaffNet ou de WINGS II. ODA et ADH examineront les moyens d'améliorer les perspectives de carrière offertes à ce personnel afin de l'encourager à ne pas quitter ses fonctions.</p>
<p>e) Le groupe consultatif devrait être maintenu pendant toute la durée du projet SENAC, après quoi la possibilité de créer un ou des groupes semblables mais plus petits pour soutenir la recherche et l'innovation devrait être envisagée. Les domaines d'appui seraient l'analyse des marchés, l'analyse des interventions, le CFSVA, le système de suivi de la sécurité alimentaire et l'évaluation de l'insécurité alimentaire</p> <p>Paragraphe 337 du rapport d'évaluation</p>	<p>ODA</p>	<p>Recommandation approuvée. Fin 2007, le groupe consultatif se réunira une dernière fois tel qu'il est actuellement composé. La création de plus petits groupes d'experts dans l'analyse des marchés ou dans le CFSVA/système de suivi de la sécurité alimentaire par exemple, est proposée pour 2008. Dans le cadre de l'initiative interorganisations du Cadre intégré de classification par phase (dont le PAM est partenaire et dont l'un des sujets prioritaires est l'analyse des interventions) un groupe consultatif sur la sécurité alimentaire sera également formé.</p>
<p>4. Liens avec la prise de décisions</p>		
<p>a) Des séminaires devraient être organisés dès que possible à l'intention des hauts fonctionnaires sur le terrain pour faire mieux connaître les bénéfices de l'amélioration de l'analyse des besoins, clarifier leurs responsabilités pour analyser les besoins en temps opportun, donner un aperçu des pratiques optimales en la matière et montrer comment les résultats de cette analyse devraient être utilisés dans l'élaboration et l'exécution des programmes.</p> <p>Paragraphe 188 du rapport d'évaluation</p>	<p>ODAN ODAV</p>	<p>Dans le cadre de l'objectif à plus long terme de faire évoluer la culture institutionnelle, ODA continuera de promouvoir cette idée lors des réunions annuelles et des formations adressées aux directeurs de pays, et par le biais du Comité d'examen des programmes (voir point 4d). La responsabilité de la fonction d'analyse des besoins incombe depuis peu aux directeurs de pays. Un module de sensibilisation à l'intention des directeurs de pays sera publié vers la fin de l'année 2007.</p>



**ANNEXE: SUITE DONNÉE PAR LA DIRECTION DU PAM
AUX RECOMMANDATIONS DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION**

Recommandations	Organe responsable	Suite donnée par la direction du PAM
<p>b) Il faudrait des directives sur les exigences minimales en matière d'établissement des rapports pour les divers types d'analyse des besoins (initiale, rapide et approfondie) : i) nombre et localisation des bénéficiaires, ampleur et durée des besoins); ii) analyse de la situation; et iii) exactitude et portée des recommandations relatives aux types d'intervention à mettre en œuvre.</p> <p>Paragraphe 295 du rapport d'évaluation</p>	ODAN	Recommandation approuvée. Ces directives sont actuellement insérées dans la version remaniée du Manuel ESASU qui sera publiée début 2008.
<p>c) Des mesures devraient être prises pour veiller à faire la différence dans les analyses de besoins entre l'aide indispensable pour sauver des vies et l'aide nécessaire pour protéger les moyens de subsistance.</p> <p>Paragraphe 280 du rapport d'évaluation</p>	ODAN ODAV	Recommandation approuvée. Cette question sera traitée dans le Manuel ESASU mis à jour et affinée lors de l'élaboration avec les partenaires d'une méthode commune d'analyse et de classification de l'insécurité alimentaire sur la base du Cadre intégré de classification par phase.
<p>d) Les propositions relatives aux opérations d'urgence et aux IPSR devraient comprendre une annexe d'une page qui reprendrait les recommandations des évaluations et fournirait une explication pour justifier toute divergence avec le programme proposé.</p> <p>Paragraphe 391 du rapport d'évaluation</p>	ODAN ODAV ODO	Recommandation approuvée. En collaboration avec ODO, ODA mettra au point cette annexe en 2007; elle sera systématiquement examinée par le Comité d'examen des programmes.
<p>e) ODAN/ODAV et le personnel chargé de l'achat des produits alimentaires devraient prendre part à l'analyse des marchés et à l'application des recommandations qui en découlent.</p> <p>Paragraphe 402 du rapport d'évaluation</p>	ODAN ODAV Service des achats de produits alimentaires (ODTP) PDPE	Recommandation approuvée. En 2007, les quatre divisions ont renforcé leur collaboration; les fonctionnaires régionaux chargés de l'analyse des besoins et de l'achat des produits alimentaires ont coopéré dans le cadre d'études menées sur le terrain au Burkina Faso, en République démocratique du Congo et au Soudan. PDPE a participé au projet d'alimentation scolaire à base de produits locaux et au projet portant sur le pouvoir d'achat conçus pour aider les petits exploitants agricoles en Afrique; l'achat occupe une place importante dans les deux projets.
5. Qualité technique des analyses des besoins d'urgence		
<p>a) Les progrès réalisés dans les thèmes de recherche du SENAIP devraient être examinés. Sur la base de cet examen et des conclusions de la présente évaluation, les ressources devraient être allouées à l'avenir aux thèmes pour lesquels les besoins les plus urgents ont la plus forte probabilité de donner les produits attendus en appliquant les méthodes d'analyse voulues sur le terrain. Il devrait être mis fin aux autres thèmes de recherche.</p>	ODAN ODAV	Comme prévu, les thèmes de recherche du SENAIP sont réduits pendant la troisième année d'exécution, l'accent est maintenant mis sur l'intégration des résultats des recherches précédentes sous forme de méthodes et d'outils dans la version mise à jour du Manuel ESASU. Les thèmes prioritaires actuels identifiés en consultation avec le groupe consultatif et les donateurs du SENAIP comprennent: i) la diversité/fréquence de la consommation alimentaire comme indicateur de la sécurité alimentaire,



**ANNEXE: SUITE DONNÉE PAR LA DIRECTION DU PAM
AUX RECOMMANDATIONS DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION**

Recommandations	Organe responsable	Suite donnée par la direction du PAM
Paragraphe 134 du rapport d'évaluation		ii) le renforcement du lien entre nutrition et analyse de la sécurité alimentaire et iii) la mise au point d'un mode de classification commun de l'insécurité alimentaire.
<p>b) Des directives sur la manière de mesurer l'insécurité alimentaire devraient être élaborées pour le terrain. Il faudrait proposer un ensemble de méthodes complémentaires, donner des conseils sur le choix des méthodes ou combinaisons de méthodes dans un contexte donné, ainsi que des indications sur la triangulation permettant d'obtenir des conclusions pouvant être comparées sur l'ampleur des diverses crises.</p> <p>Paragraphe 261 du rapport d'évaluation</p>	ODAN ODAV	La version mise à jour du Manuel ESASU et les directives relatives aux CFSVA définiront des approches quantitatives et qualitatives ainsi que des moyens normalisés de mesurer la gravité de l'insécurité alimentaire par rapport à la diversité alimentaire et la fréquence de la consommation de certains produits. La collaboration du PAM à l'initiative interorganisations en faveur d'un système de classification normalisé de la sécurité alimentaire favorise l'adoption de conclusions collectives.
<p>c) Des outils simples d'aide à la prise de décisions devraient être élaborés pour faciliter le choix d'autres types d'interventions, en s'inspirant des modèles mis au point par les autres organisations et les autres experts.</p> <p>Paragraphe 270 du rapport d'évaluation</p>	ODAN ODAV	La version mise à jour du Manuel ESASU comportera des indications plus claires sur l'analyse des types d'intervention à mettre en oeuvre, en tirant parti des méthodes actuellement adoptées par les partenaires par le biais des organisations représentées dans le groupe consultatif.
<p>d) L'équipe chargée de l'évaluation souscrit au projet d'intégrer les analyses des marchés dans les CFSVA, le système de suivi de la sécurité alimentaire et l'analyse des besoins d'urgence. Afin d'accélérer les progrès réalisés en la matière, les fonctionnaires régionaux chargés de l'analyse des marchés devraient accorder la priorité à cette activité pendant le reste de l'année 2007.</p> <p>Paragraphe 209 du rapport d'évaluation</p>	ODAN/bureaux régionaux ODAV/ bureaux régionaux	Recommandation approuvée. Pendant cette dernière année d'exécution du SENAIP, des efforts sont fournis dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays pour incorporer l'analyse des marchés dans les évaluations et les analyses ACV. Des progrès marqués ont été enregistrés au Cameroun, en République démocratique populaire lao et au Libéria concernant les CFSVA et au Darfour et à Madagascar concernant les ESASU.
<p>e) L'objectif premier des CFSVA devrait être d'appuyer la conception des programmes destinés à renforcer les capacités de résistance face à l'insécurité alimentaire, aussi bien par le biais d'une opération d'urgence, d'une IPSR ou d'un programme de pays. La stratégie générale d'apprentissage élaborée par ODAV devrait prévoir des méthodes, des modèles, des indications et une formation pour renforcer la capacité des bureaux de pays à effectuer des analyses dans ce but.</p> <p>Paragraphe 208 du rapport d'évaluation</p>	ODAV	Recommandation approuvée. En 2007, ODAV a effectué une analyse des lacunes constatées dans les capacités ACV en vue de mettre au point une stratégie d'apprentissage. L'un des aspects privilégiés sera de renforcer l'analyse du rapport de causalité dans les CFSVA afin d'améliorer les instructions en matière de programmation pour réduire la vulnérabilité à l'insécurité alimentaire. Des séances de formation ont eu lieu en 2007 et se poursuivront en 2008.



**ANNEXE: SUITE DONNÉE PAR LA DIRECTION DU PAM
AUX RECOMMANDATIONS DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION**

Recommandations	Organe responsable	Suite donnée par la direction du PAM
<p>f) Une évaluation externe de la CFSVA en République démocratique populaire lao devrait être réalisée afin d'examiner dans quelle mesure les contraintes techniques et opérationnelles recensées par le groupe consultatif et <i>Development Information Services International</i> ont été surmontées. Il faudrait régulièrement encourager la fourniture de conseils techniques externes et des examens des futures CFSVA.</p> <p>Paragraphe 209 du rapport d'évaluation</p>	ODAV	Le recours à des conseils techniques externes est l'un des principes fondamentaux du SENAIP; les examens externes des produits clés de l'analyse se poursuivent. Les membres du groupe consultatif du SENAC continueront leur examen externe des CFSVA, y compris de l'évaluation réalisée en République démocratique populaire lao. Les résultats contribueront à l'élaboration des directives sur les CFSVA qui s'achèvera cette année.
<p>g) Il faudrait demander une étude afin de comparer l'utilité relative et la rentabilité des CFSVA et du système de suivi de la sécurité alimentaire pour la fourniture de données servant à une analyse des besoins d'urgence ultérieure.</p> <p>Paragraphe 200 du rapport d'évaluation</p>	ODAV ODAN	La mise au point d'une stratégie de gestion des données sur l'insécurité alimentaire (point 2b) comprendra l'examen de plusieurs CFSVA, du système de suivi de la sécurité alimentaire et de plusieurs analyses des besoins d'urgence dans plusieurs contextes.
<p>h) Il faudrait élaborer des directives complémentaires (éventuellement regroupées dans un volume distinct) pour compléter le Manuel, en suivant une approche plus simple destinée à un public plus large. Cette version devrait porter essentiellement sur l'analyse initiale, s'adresser aux fonctionnaires dotés de compétences générales et fournir des outils d'analyse rapides facilement utilisables.</p> <p>Paragraphe 143 du rapport d'évaluation</p>	ODAN	Recommandation approuvée. En cours de réalisation en 2007 dans le cadre de la mise à jour du Manuel ESASU. Le nouveau format modulaire permettra d'introduire ce chapitre et d'autres sur l'analyse des marchés par exemple, et pourra être utilisé de manière autonome.
<p>i) D'un point de vue technique, il serait bon d'étudier la possibilité de repousser la publication d'une deuxième édition du Manuel ESASU jusqu'à ce que les nouveaux outils aient été expérimentés.</p> <p>Paragraphe 147 du rapport d'évaluation</p>	ODAN	Le Manuel ESASU révisé comprendra un ensemble de modules qui pourront être facilement mis à jour au fur et à mesure que seront expérimentés les outils d'analyse des marchés, les indicateurs servant à mesurer la diversité alimentaire etc. Au vu des connaissances et de l'expérience acquises ces deux dernières années, ODA pense que le moment est venu de remanier le Manuel de façon à ce que le personnel sur le terrain ait facilement accès aux dernières connaissances en la matière. Le fait d'attendre pourrait ralentir le processus d'amélioration de la qualité des évaluations.
<p>j) Un solide programme de formation à l'analyse des besoins d'urgence devrait être maintenu et doté d'un budget et d'un personnel spécialisé.</p> <p>Paragraphe 179 du rapport d'évaluation</p>	ODAN	C'est la priorité pendant la dernière année d'exécution du SENAIP, comme en témoignent le temps consacré par le personnel et les budgets alloués. En 2007, les bureaux régionaux élaborent des stratégies d'apprentissage fondées sur l'analyse des lacunes recensées à l'échelle du pays et recherchent des sources de financement.



LISTE DES SIGLES UTILISES DANS LE PRESENT DOCUMENT

AAP	budget administratif et d'appui aux programmes
ACV	analyse et cartographie de la vulnérabilité
ADH	Division des ressources humaines
CFSVA	évaluation approfondie de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité
DFID	Ministère britannique du développement international
ECHO	Service d'aide humanitaire de la Commission européenne
ESASU	évaluation de la sécurité alimentaire dans les situations d'urgence
FDD	Division des relations avec les donateurs
IPC	Cadre intégré de classification par phase
IPSR	intervention prolongée de secours et de redressement
ODA	Division de l'évaluation des besoins, de l'analyse de la vulnérabilité et de la préparation aux situations d'urgence
ODAN	Sous-Division de l'évaluation des besoins d'urgence
ODAP	Sous-Division de la planification préalable des secours et des interventions en cas d'urgence
ODAV	Sous-Division de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité
ODM	Division de la gestion de la programmation
ODO	Bureau du Directeur associé des opérations
ODTP	Service des achats de produits alimentaires
OEDE	Bureau de l'évaluation
ONG	organisation non gouvernementale
PDP	Division des politiques, des stratégies et de l'appui aux programmes
PDPE	Unité de l'analyse économique
S&E	Suivi et évaluation
SENAC	(projet de) renforcement des capacités d'évaluation des besoins d'urgence
SENAIP	Plan de mise en œuvre destiné à renforcer les capacités d'analyse des besoins d'urgence