



Distribution: générale

Date: 10 juin 2016

Original: anglais

Point 7 de l'ordre du jour

WFP/EB.A/2016/7-B/Rev.1

Rapports d'évaluation

Pour examen

Les documents du Conseil d'administration sont disponibles sur le site Web du PAM (<http://executiveboard.wfp.org>).

Rapport succinct de l'évaluation du portefeuille d'activités en Mauritanie (2011–2015)

Résumé

La présente évaluation du portefeuille d'activités du PAM en Mauritanie couvre l'ensemble des activités menées de 2011 à 2015 y sont examinés l'alignement et le positionnement stratégiques du portefeuille; les facteurs ayant motivé les choix stratégiques et la qualité des décisions prises; la performance et les résultats du portefeuille. Elle a pour double objectif l'application du principe de responsabilité et le recueil d'éléments d'information. Elle a été programmée de telle sorte que les enseignements tirés et les recommandations formulées puissent contribuer à l'élaboration d'une nouvelle stratégie pour le pays.

Au cours de la période considérée, les interventions menées face à la sécheresse de 2011/12 dans le Sahel et en raison de l'arrivée de réfugiés maliens à partir de janvier 2012 ont figuré au cœur du portefeuille de pays du PAM. Puis, en 2014, il a été procédé à une réorientation stratégique avec l'adoption d'une stratégie d'appui à la résilience.

Les mesures prises par le PAM pour faire face aux crises qui ont touché le pays, ainsi que sa stratégie de renforcement de la résilience, ont été pertinentes. Néanmoins, les objectifs de renforcement des capacités inscrits dans la stratégie de pays (2011–2016) formulée en début de période semblent avoir été perdus de vue. Le portefeuille a bien été aligné sur les politiques nationales, devenant complémentaire de la réponse apportée sur le plan national à la sécheresse de 2011, mais en poursuivant ses objectifs de renforcement des capacités institutionnelles, le PAM s'est heurté à la complexité, à l'instabilité et à la décentralisation limitée des institutions nationales. Tant sur le plan opérationnel que dans le cadre du dialogue technique engagé avec le Gouvernement, le bureau de pays s'est pour sa part aligné sur les orientations globales définies par le PAM en matière de diversification de ses modalités d'assistance. Mais en dépit de la cohérence stratégique de l'action menée par le PAM et les autres entités compétentes du système des Nations Unies, rares ont été les progrès enregistrés sur la voie de

Conformément aux dispositions de la politique en matière d'évaluation (2016–2021) (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1) et compte tenu de la nécessité de préserver l'intégrité et l'indépendance des constatations issues de l'évaluation, il se peut que certaines formulations dans le présent rapport ne respectent pas la terminologie standard du PAM; toute demande de précisions à cet égard doit être adressée à la Directrice de l'évaluation du PAM.

Coordonnatrices responsables:

Mme H. Wedgwood
Directrice
Bureau de l'évaluation
tél.: 066513-2030

Mme M. Sende
Chargée de l'évaluation
Bureau de l'évaluation
tél.: 066513-2539

l'accomplissement des objectifs communs qui avaient été définis en matière d'appui institutionnel. Le PAM a toutefois contribué aux initiatives menées par la Banque mondiale dans le domaine de la protection sociale, s'agissant notamment de l'alimentation scolaire.

Les choix stratégiques du PAM ont été appuyés par un système de suivi de la sécurité alimentaire efficace et régulier, mais la dépendance du pays vis-à-vis du PAM n'a pas diminué. En 2012 et 2013, la concurrence pour l'accès aux ressources et des tensions sur le plan opérationnel ont entamé la qualité des relations entre partenaires des Nations Unies. Malgré une amélioration, la collaboration effective reste limitée. Les lacunes en matière de continuité stratégique ont été exacerbées par une forte instabilité des ressources humaines au sein du bureau de pays, en particulier au niveau de l'encadrement. Les efforts consentis sur le plan de l'apprentissage et de l'innovation ont été concentrés sur les activités de transfert monétaire. Le système de suivi et d'évaluation était inadéquat, mais à partir de 2014 il a été renforcé avec l'appui du bureau régional. L'insuffisance des ressources financières a fortement pesé sur l'orientation imprimée au portefeuille d'activités. Le financement des opérations menées en 2012–2013 a été caractérisé par un appui marqué aux transferts monétaires et aux activités liées à la nutrition. La réduction du montant des ressources financières destinées aux opérations d'urgence, observée au niveau régional depuis 2014, ne semble pas avoir été anticipée par les responsables de la programmation du PAM.

L'assistance prêté par le PAM aux réfugiés maliens a été efficace et a permis d'améliorer leur consommation alimentaire, tout en contribuant à réduire fortement l'incidence de la malnutrition aiguë. L'efficacité de l'assistance portée aux populations mauritaniennes en situation d'insécurité alimentaire a beaucoup varié en fonction des activités et au fil du temps. En 2012 et 2013, à l'exception du traitement de la malnutrition aiguë modérée et des transferts monétaires inconditionnels, le PAM a peiné à mettre en œuvre les activités programmées et il ne lui a pas été souvent possible d'instaurer entre elles des synergies – sur lesquelles la stratégie pour 2011–2016 met pourtant l'accent à juste titre. L'exécution de certaines activités a laissé à désirer et, malgré une volonté de concentration affirmée, leur éparpillement géographique a persisté. Des efforts soutenus ont été déployés pour mieux cibler l'assistance alimentaire, et d'autres se poursuivent en vue de renforcer la résilience. Des contraintes majeures, liées aux difficultés rencontrées pour orienter les individus vers le système de santé, ont compromis l'efficacité de l'action menée au titre du volet relatif à la nutrition, rendue difficile à apprécier précisément faute d'un système de suivi efficace dans le bureau de pays.

À l'issue de l'évaluation, il est recommandé que le PAM revienne à ses objectifs d'ordre stratégique initiaux – définis en 2011 – en matière de renforcement de la capacité institutionnelle, tout en tenant compte de l'évolution de la situation sur place.

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation du portefeuille d'activités en Mauritanie (2011–2015)" (WFP/EB.A/2016/7-B/Rev.1) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.A/2016/7-B/Add.1, et invite à continuer de donner suite aux recommandations qui y figurent, en tenant compte des questions qu'il a soulevées lors de ses débats.

* Ceci est un projet de décision. Pour la décision finale adoptée par le Conseil, voir le document intitulé "Décisions et recommandations" publié à la fin de la session du Conseil.

Introduction

Caractéristiques de l'évaluation

1. L'évaluation du portefeuille d'activités en Mauritanie porte à la fois sur la stratégie élaborée par le PAM pour le pays pour la période 2011–2016 et sur l'action qu'il y a menée entre 2011 et 2015. Elle a été conduite par une équipe indépendante entre juin 2015 et février 2016 et repose sur une analyse documentaire et sur des entretiens menés auprès de quelque 350 parties prenantes. Elle vise simultanément à appuyer le respect du principe de responsabilité et l'apprentissage. Elle a été programmée de telle sorte que les enseignements tirés et les recommandations formulées puissent contribuer à l'élaboration d'une nouvelle stratégie pour le pays. Comme toutes les évaluations de ce type, elle s'articule sur trois axes:
 - l'alignement et le positionnement stratégiques du portefeuille du PAM;
 - les facteurs ayant motivé les choix stratégiques et la qualité des décisions prises;
 - la performance et les résultats du portefeuille.

Contexte

2. À la frontière du Maghreb arabe et du Sahel occidental, la Mauritanie est peuplée d'environ 3,5 millions habitants répartis sur un territoire immense (1 million de km²) et principalement aride. Le taux d'urbanisation y est très élevé pour la région (plus de 48 pour cent). La Mauritanie a connu une évolution contrastée pendant la période couverte par l'évaluation. En 2014 le pays a accédé au statut de pays à revenu intermédiaire¹, mais ses rentrées fiscales ont pâti d'une baisse des prix des matières premières exportées. D'après les statistiques officielles, le recul de la pauvreté a été important entre 2008 et 2015, puisque le taux de la population vivant sous le seuil de pauvreté est passé pendant cette période de 42 à 31 pour cent. Le caractère rural de la pauvreté est très marqué, puisque celle-ci touche 44 pour cent de la population rurale contre 16,7 pour cent de la population urbaine². Au cours de la période considérée, certains indicateurs sociaux ont accusé un recul ou une stagnation, notamment l'accès à la scolarisation: le taux brut de scolarisation était de 76,8 pour cent en 2014, contre 90,8 pour cent en 2008³. En 2014, le pays se classait en 139^{ème} position (sur 155) selon l'indice d'inégalités de genre⁴.
3. La Mauritanie a été touchée par deux crises importantes pendant la période considérée: une grave sécheresse en 2011, qui a entraîné une forte augmentation des niveaux d'insécurité alimentaire et de malnutrition, restés depuis bien au-dessus de leurs valeurs antérieures (figure 1); et l'arrivée, à partir de 2012, de réfugiés maliens (73 000 en 2013⁵) fuyant l'insécurité dans leur pays. Les facteurs de risques associés à ces deux crises persistent. La Mauritanie est particulièrement vulnérable aux chocs et aux changements climatiques, ainsi qu'aux risques que l'instabilité régionale fait peser sur le pays, à deux titres: sécurité et migrations.
4. Ces crises ont suscité l'attention de la communauté internationale, et les problèmes de sécurité provoqués sur le plan régional par la crise malienne ont eu pour conséquence, en 2012, une augmentation de 30 pour cent de l'aide au développement en provenance de l'Organisation de coopération et de développement économiques. Toutefois, les ressources consacrées à l'aide humanitaire ont accusé un net recul en 2014, seuls 41 pour cent des besoins recensés par la procédure d'appel global ayant été couverts cette année-là, contre 62 pour cent en 2012⁶.

¹ Banque mondiale: http://data.worldbank.org/about/country-and-lending-groups#Lower_middle_income.

² Enquête permanente sur les conditions de vie des ménages, 2014.

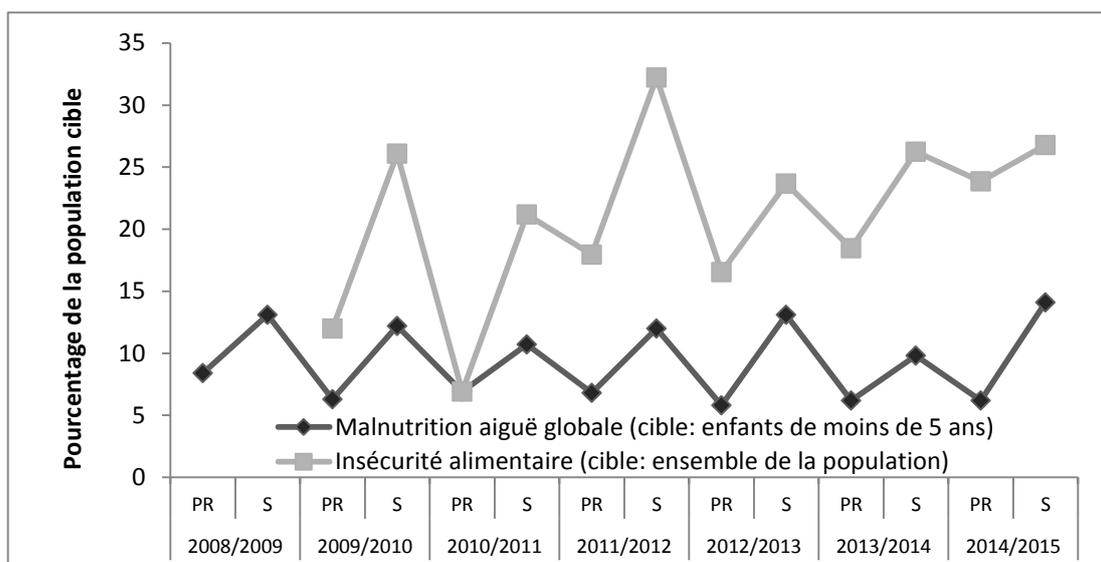
³ Recensement général de la population et de l'habitat, 2014.

⁴ Programme des Nations Unies pour le développement. 2014. <http://hdr.undp.org/en/content/gender-inequality-index-gii>.

⁵ Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR): <http://data.unhcr.org/SahelSituation/settlement.php?id=86&country=501®ion=66>.

⁶ Service de surveillance financière du Bureau de la coordination des affaires humanitaires.

Figure 1: Évolution de la prévalence de la malnutrition aiguë et de l'insécurité alimentaire entre 2009 et 2015



Source: Enquêtes nationales de suivi et d'évaluation normalisés des phases des secours et de la transition, Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF); enquêtes menées sur la base du système de suivi de la sécurité alimentaire du PAM de 2008 à 2015.

PR: post-récolte (enquête menée en décembre de la première année); S: soudure (enquête menée en juin de la seconde année).

Le portefeuille du PAM

5. La période considérée a été caractérisée par l'adoption en 2011 de la stratégie de pays (2011-2016), axée sur trois objectifs stratégiques fixés par le Bureau du PAM en Mauritanie: amélioration de la coordination et de la consultation; réduction des risques et création d'une capacité nationale de prévention et de gestion des crises; et investissement dans les ressources humaines.
6. Depuis 2011, le PAM a mis en œuvre 12 opérations en Mauritanie (voir figure 2). En 2014, il a entamé l'exécution du Projet d'amélioration de la résilience des communautés et de leur sécurité alimentaire face aux effets néfastes des changements climatiques (PARSACC), grâce au Fonds pour l'adaptation de la Convention-Cadre des Nations Unies sur les changements climatiques. Le budget total du portefeuille du PAM en Mauritanie a été chiffré à 553 millions de dollars É.-U., mais seuls 282 millions de dollars ont été effectivement reçus. Il s'agit donc d'un portefeuille de taille plutôt modeste pour un bureau de pays engagé dans un si grand nombre d'opérations.
7. Trois phases de l'action du PAM peuvent être dégagées pour la période à l'examen, qui correspondent à l'évolution de la situation, aux changements imprimés à l'orientation programmatique du PAM, mais aussi à diverses étapes de l'évolution de l'encadrement au sein du bureau de pays:
 - En 2011, le PAM a clôturé le programme de pays 100290 et mis au point le programme 200251 sur la base de la stratégie de pays pour 2011-2016.
 - En 2012-2013, il a lancé l'opération d'urgence 200333 et d'autres⁷ en réponse à la sécheresse de 2011/12, mais il a concentré ses efforts sur l'opération d'urgence 200438, conçue pour faire face à l'arrivée des réfugiés maliens. Au cours de la période considérée, les volets du programme de pays 200251 relatifs à la nutrition et au développement rural ont été transférés à l'opération d'urgence 200333. En 2013, l'intervention prolongée de secours et de redressement (IPSR) 200474 a été lancée à l'appui du relèvement; enfin, des liaisons

⁷ Dont plusieurs destinées à permettre une intervention immédiate.

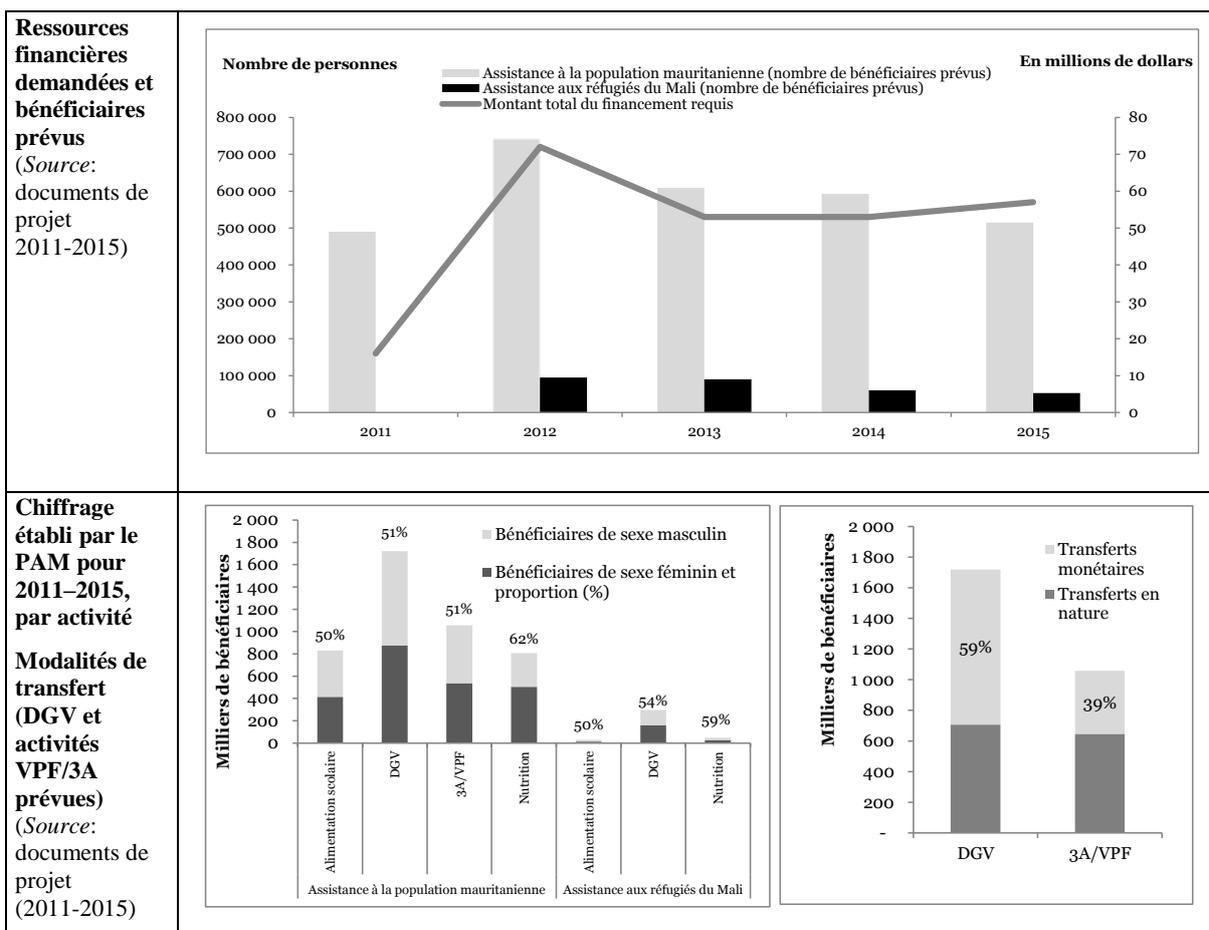
aériennes entre Nouakchott et les principales villes du sud du pays ont été mises en place au moyen des opérations spéciales 200406 et 200803.

- En 2014–2015, le PAM a adopté des stratégies visant à remédier au caractère chronique de l'insécurité alimentaire et nutritionnelle dont souffraient les populations mauritaniennes et à renforcer la résilience de celles-ci face aux chocs; et à faciliter l'octroi d'une assistance aux réfugiés maliens, notamment grâce à l'instauration d'un programme d'alimentation scolaire d'urgence et à une réflexion sur l'évolution des modalités d'assistance alimentaire.

Figure 2: Calendrier d'exécution du portefeuille d'activités du PAM (2011-2015)

Année	2011	2012	2013	2014	2015
Direction du bureau de pays	Directeur de pays 1	Directeur de pays 2	Directeur dans le pays intérimaire	Directeur de pays 3	
Cadres de résultats stratégiques	Cadre 2009–2013			Cadre 2014–2017	
	Stratégie de pays (2011–2016)				
	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (2012–2016)				
	Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté [CSLP III (2011–2015)]				
Événements clés pour le PAM en Mauritanie					
Opérations menées par le PAM	<p>Programme de pays 102090 (financé à hauteur de 71 pour cent) (depuis 2003)</p> <p>Programme de pays 200251 (financé à hauteur de 11 pour cent)</p> <p>Opération d'urgence/intervention immédiate 200034 (financée à hauteur de 84 pour cent)</p> <p>Opération d'urgence 200333 (financée à hauteur de 63 pour cent)</p> <p>Opération d'urgence/intervention immédiate 200370 (financée à hauteur de 86 pour cent)</p> <p>IPSR 200474 (financée à hauteur de 54 pour cent)</p> <p>IPSR 200640 (financée à hauteur de 23 pour cent)</p> <p>PARSACC (4 ans)</p> <p>Opération d'urgence/intervention immédiate 200401 (financée à hauteur de 76 pour cent)</p> <p>Opération d'urgence 200438 (financée à hauteur de 69 pour cent)</p> <p>Opération spéciale 200406 (financée à hauteur de 83,5 pour cent)</p> <p>Opération spéciale 200803 (financée à hauteur de 64,8 pour cent)</p>				

AGIR = Alliance globale pour l'Initiative résilience; EMEL = Programme gouvernemental d'aide alimentaire d'urgence; MEC = mission d'évaluation conjointe; PRP = programme de réduction de la pauvreté; SABER = Approche systémique pour de meilleurs résultats dans le domaine de l'éducation; SNPS = Stratégie nationale de protection sociale.



DGV: distribution générale de vivres; 3A: Assistance alimentaire pour la création d'actifs; VPF: Vivres pour la formation.

Principales constatations résultant de l'évaluation

Alignement et positionnement stratégiques du portefeuille du PAM

- Le PAM a su réagir et adapter son programme à l'évolution de la situation, et en particulier aux crises qui ont touché le pays entre 2011 et 2015. Ce faisant, il a toutefois eu tendance à perdre de vue certains des objectifs définis dans sa stratégie de pays pour 2011-2016. Le ciblage géographique (tableau 1) s'est appuyé sur un suivi régulier de l'insécurité alimentaire et nutritionnelle.

Zone géographique		Prévalence de la MAG et évolution de l'insécurité alimentaire (IA) 2015			2011					2012 -2013					2014-2015				
		IA (%)	MAG (%)	Évolution de l'IA depuis 2011	DGV	Stocks alimentaires villageois de sécurité	VPF/3A	Nutrition	Alimentation scolaire	DGV	Stocks alimentaires villageois de sécurité	VPF/3A	Nutrition	Alimentation scolaire	DGV	Stocks alimentaires villageois de sécurité	VPF/3A	Nutrition	Alimentation scolaire
Population mauritanienne	Guidimaka	29,1	18,1	Faible dégradation	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	o	•	•	•
	Gorgol	25,6	17,1	Dégradation	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	o	•	•	•
	Assaba	28,0	15,5	Amélioration	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	o	•	•	•
	Hodh el C	41,1	14,2	Amélioration	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	o	•	•	•
	Hodh el G	28,8	12,7	Forte amélioration	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	o	•	•	•
	Brakna	16,2	16,9	Dégradation	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	o	•	•	•
	Tagant	12,1	14,5	Forte dégradation						•	•	•	•	•	•	o	•	•	•
	Trarza	15,9	7,2	Faible dégradation	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•					
	Nouakchott	29,3	7,1	Forte amélioration	•			•	•	•			•	•	o				o
	Nord	13,6	7,1	Faible dégradation															
Réfugiés (Mbera)										•			•		•			•	•

Sources: Enquêtes menées sur la base du système de suivi de la sécurité alimentaire du PAM et enquêtes nationales de suivi et d'évaluation normalisés des secours et de la transition (années 2011 à 2015), documents de projet.

• Wilaya ciblée et activité réalisée. [Une Wilaya est une division administrative].
o Wilaya ciblée et activité non réalisée.

9. Les objectifs de l'IPSR 200640, en cours d'exécution, sont pertinents au regard de l'analyse de l'insécurité alimentaire et nutritionnelle. Ils ont été définis sur la base d'une analyse longitudinale de l'insécurité alimentaire sur cinq ans et d'un processus de formulation solide. Ils visent à combiner, à l'échelle communautaire, l'usage d'instruments de protection sociale préservant la consommation alimentaire et les moyens d'existence en période de soudure avec la promotion des activités économiques ciblant les populations en situation d'insécurité alimentaire et nutritionnelle chronique⁸. La stratégie d'assistance aux réfugiés maliens ayant mis l'accent sur la réduction de la malnutrition a été pertinente compte tenu de la forte prévalence de la malnutrition aiguë globale – 20 pour cent en 2013 – parmi les réfugiés. Les inflexions à venir⁹, combinant le passage progressif à une assistance fondée sur la vulnérabilité des ménages et la diversification des modalités d'assistance, à commencer par des méthodes d'identification des réfugiés plus rigoureuses, sont pertinentes compte tenu de l'évolution de la situation.
10. Toutefois, les réorientations stratégiques ont été opérées de manière irrégulière. Jusqu'en 2014, le volet relatif à l'alimentation scolaire a pâti d'un manque d'attention, en partie à cause des changements intervenus au Ministère de l'éducation nationale. À la suite du transfert des activités de nutrition et Assistance alimentaire pour la création d'actifs (3A) à l'opération d'urgence 200333, l'alimentation scolaire a été séparée du reste du portefeuille en 2013-2014. Les efforts de renforcement des capacités sectorielles, notamment en matière de nutrition mais aussi d'appui à l'analyse de la sécurité alimentaire et nutritionnelle, n'ont pas reçu l'attention qu'ils méritaient,

⁸ Descriptif de l'IPSR 200640.

⁹ Mission d'évaluation conjointe PAM-HCR, 2015.

notamment en 2012-2013, période durant laquelle les priorités opérationnelles ont absorbé l'essentiel des capacités du PAM. Dans le cadre de l'opération d'urgence 200333, les stocks alimentaires villageois de sécurité ont été mobilisés comme outil de distribution de vivres en situation de crise, au risque de déstabiliser les fragiles acquis obtenus grâce à cet instrument, qui devait initialement servir à prévenir les crises. Enfin, les distributions générales de vivres ont été quelque peu irrégulières: elles ont été suspendues à la mi-2013, lorsque l'IPSR 200474 a donné la priorité aux activités 3A, avant de reprendre à la mi-2014 dans le cadre de l'IPSR 200640, sans qu'il soit apporté de changement au groupe cible.

11. Le portefeuille d'activités du PAM était aligné sur les politiques sectorielles nationales pour la sécurité alimentaire, la nutrition et la protection sociale, à la formulation desquelles le Programme avait contribué. Mais l'appui apporté aux institutions nationales a été moins systématique que prévu dans la stratégie de pays pour 2011-2016. Outre les facteurs internes, l'une des principales difficultés rencontrées à ce titre a été la combinaison de la complexité, de l'instabilité et d'une décentralisation limitée du dispositif institutionnel mauritanien. Pour la nutrition, les responsabilités sont réparties entre les Ministères de la santé, des affaires sociales, de l'enfance et de la famille et le Commissariat à la sécurité alimentaire (CSA). Cette fragmentation, doublée de la faible implication du CSA s'agissant de la prévention et du traitement de la malnutrition aiguë modérée, a restreint les possibilités offertes d'apporter un appui institutionnel au niveau central et réduit l'efficacité des activités de soutien à la coordination locale.
12. S'agissant du développement rural, du fait que les mandats du CSA et des Ministères de l'agriculture et de l'élevage se recoupent, les tentatives de collaboration avec le Commissariat se sont limitées au suivi de certaines réalisations, qui ne correspondaient que rarement aux critères de faisabilité. Enfin, l'instabilité institutionnelle au sein du Ministère de l'éducation nationale a rendu difficile le dialogue au sujet de l'alimentation scolaire. Par contraste, il faut signaler la contribution précieuse du PAM au dialogue technique avec le Ministère des affaires économiques et du développement, notamment en ce qui concerne les enjeux associés à la mise en œuvre de la Stratégie nationale de protection sociale (2012) et du programme Tekavoul associé, pour lequel il a été tiré profit de l'expérience acquise par le PAM en matière de transferts de type monétaire et de ciblage. On a également observé un degré élevé de complémentarité entre les transferts de type monétaire du PAM et la distribution et la vente subventionnée de produits alimentaires auxquelles le Gouvernement a eu recours face à la crise de 2011-2012.
13. Le portefeuille du PAM en Mauritanie est conforme aux cadres globaux de politique générale et aux politiques sectorielles du PAM, notamment en ce qu'il fait appel à une gamme plus variée de modalités de transfert et, depuis 2014, est aligné sur la stratégie de résilience promue par le bureau régional¹⁰. La politique du PAM relative à la problématique hommes-femmes (2009) a été mise en œuvre progressivement, avec pour principaux objectifs de cibler les femmes et de les faire participer à la gouvernance des activités menées et, en particulier, à l'IPSR 200640. Une attention spécifique a clairement été accordée aux principes humanitaires dans le cadre de l'assistance prêtée aux réfugiés maliens¹¹, mais elle a été moins évidente en ce qui concerne les stratégies conçues pour venir en aide aux populations mauritaniennes, pourtant victimes d'inégalités et de tensions sociales.
14. L'analyse qui a servi de base à la stratégie de pays pour 2011-2016 était adaptée à la situation du pays, mais inadéquate pour ce qui est de la problématique hommes-femmes. Seul un usage limité a été fait de cette analyse en raison de l'instabilité qu'a connue le bureau de pays durant la période considérée (voir le paragraphe 18) et de l'absence de corrélations entre la stratégie de pays et les plans stratégiques de portée mondiale du PAM.
15. Les orientations stratégiques définies par le PAM étaient parfaitement alignées sur celles des donateurs, des organismes des Nations Unies et des organisations non gouvernementales (ONG) compétentes. Cette cohérence a rendu possible la poursuite d'objectifs communs avec l'UNICEF, à l'appui des Efforts renouvelés contre la faim et la dénutrition chez les enfants (REACH), ainsi

¹⁰ PAM. 2013. *Roadmap for a regional approach for West Africa*.

¹¹ Matérialisée par les efforts déployés au bénéfice des communautés d'accueil, par les démarches effectuées auprès des individus ayant des besoins spéciaux, et par la priorité accordée à la lutte contre la malnutrition maternelle et infantile.

qu'avec la Banque mondiale, à l'appui de la mise en œuvre de la SNPS (depuis 2012); la reprise du dialogue technique sur l'alimentation scolaire, qui a trouvé sa traduction la plus récente dans l'appui apporté à l'atelier consacré à l'approche systémique pour de meilleurs résultats dans le domaine de l'éducation (SABER), tenu en octobre 2015; et la formulation du plan national de résilience en 2015 et la prise en considération des directives élaborées par le PAM en 2014.

Facteurs ayant présidé aux choix stratégiques et qualité des décisions prises

16. L'information sur le suivi de la situation alimentaire communiquée par le PAM est essentielle pour que les acteurs du secteur déterminent leurs orientations stratégiques¹². Toutefois, durant la crise alimentaire de 2011-2012, le PAM a accordé une moindre priorité au renforcement des capacités de l'Observatoire national de la sécurité alimentaire – celui-ci ayant pourtant besoin de l'appui du PAM à ce titre pour améliorer son autonomie technique; remédier à la disponibilité limitée et à la mauvaise qualité des données complémentaires relatives au bétail et aux récoltes; désagréger les données afin de les rendre mieux exploitables au niveau opérationnel; et accorder une attention plus importante aux enjeux pastoraux et pallier une analyse lacunaire des causes de l'insécurité alimentaire et nutritionnelle, l'indépendance limitée de l'Observatoire et les carences observées dans l'application du Cadre harmonisé.
17. Entre 2011 et 2013, les relations entre les diverses entités du système des Nations Unies ont été difficiles, notamment en raison d'une concurrence pour l'obtention de ressources en provenance du Fonds central pour les interventions d'urgence. S'agissant de l'assistance aux réfugiés maliens, les relations entre le PAM et le HCR ont été quelque peu tendues jusqu'en 2013¹³, avant de redevenir normales. Depuis lors, la coordination interinstitutions s'est nettement améliorée, bien que les efforts conjoints au niveau opérationnel se limitent aux activités menées au titre d'un programme commun de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), du PAM et de l'UNICEF, la collaboration opérationnelle demeurant limitée. Les problèmes de leadership, ainsi que les faiblesses observées dans l'action menée par certains organismes pour faire face aux crises de 2012 et aux difficultés rencontrées pour mobiliser les ressources financières voulues, ont nui à la collaboration et à la coordination de l'appui institutionnel, tant au niveau central qu'aux échelons décentralisés.
18. L'encadrement du bureau de pays du PAM a pâti d'une série de mouvements de personnel rapides au cours de la période considérée: en cinq ans, se sont succédé trois directeurs et un responsable par intérim, et le bureau a été dépourvu de directeur à deux reprises (figure 2). On a également relevé des irrégularités dans la répartition des responsabilités au sein de l'équipe de pays en 2012-2013, et un nombre considérable de consultants ont été recrutés. Ces trois facteurs, aggravés par la nature distante – voire conflictuelle – des relations entretenues avec le bureau régional à mi-parcours de la période considérée, ont posé des problèmes de continuité dans l'exécution des objectifs de programme et au niveau des relations de partenariat.
19. Les parties prenantes ont souligné le rôle positif joué par le PAM en matière de coordination de l'action humanitaire, en particulier en ce qui concerne la logistique et la sécurité alimentaire. Toutefois, en dépit de ses efforts, le PAM a rencontré des difficultés pour s'impliquer dans l'ensemble des nombreux groupes de coordination technique intéressant ses domaines d'activité, certains d'entre eux étant relativement inactifs.
20. À l'appui des activités du PAM, des efforts d'innovation et d'apprentissage ont été consentis, variables selon les activités et les périodes. Après 2011, une fois menée à bien l'expérimentation des nouvelles modalités de transfert et de vérification du ciblage, les transferts monétaires ont été utilisés de façon dynamique et novatrice. En 2015, le bureau de pays a testé l'utilisation d'une nouvelle plateforme d'enregistrement des bénéficiaires et de gestion des transferts (SCOPE). Pour l'IPSR 200640, le bureau de pays est en train d'adopter les orientations relatives à l'appui à la résilience promues par le Siège et le bureau régional pour l'analyse intégrée du contexte et la

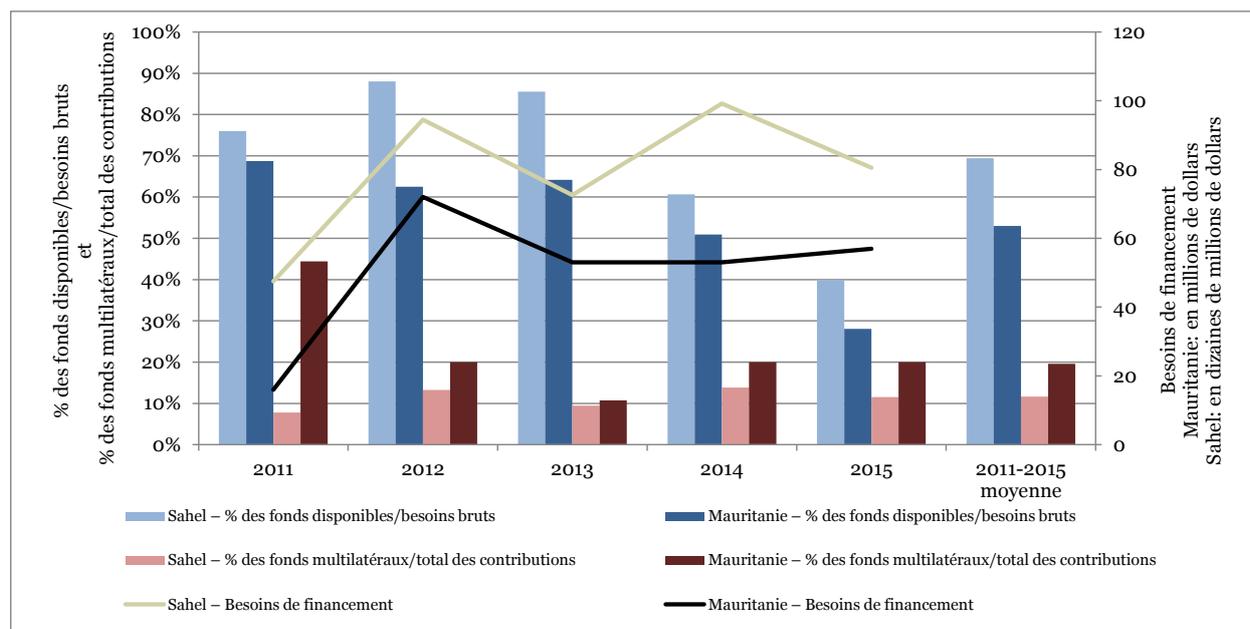
¹² Selon des entretiens menés auprès des donateurs et des représentants des systèmes d'alerte rapide face aux risques de famine, des organismes des Nations Unies, des ONG et des organismes gouvernementaux, et les renseignements actuels tirés de l'information fournie par le PAM en matière de suivi, qui ont servi de base à la Stratégie nationale pour la sécurité alimentaire, au Plan national de résilience, aux plans d'intervention stratégique des Nations Unies et aux analyses du Cadre harmonisé.

¹³ Sujet abordé dans le cadre de l'inspection interne menée en 2013.

programmation saisonnière fondée sur les moyens d'existence, ainsi que pour la planification communautaire participative. Les efforts déployés au titre de l'apprentissage et de la diffusion d'informations se sont concentrés sur le volet monétaire et sur le PARSACC, mais les résultats de l'évaluation des stocks alimentaires villageois réalisée en 2011 n'ont pas été vraiment exploités. Des faiblesses ont été répertoriées au niveau du système de suivi et d'évaluation – application partielle des normes du PAM et lacunes en matière de collecte et d'analyse de données – au cours de la période couverte par l'évaluation et il y est remédié depuis 2015 avec l'appui du bureau régional. Néanmoins, la présentation actuelle des rapports normalisés sur les projets ne permet pas de se faire une idée claire de la mise en œuvre des opérations, en particulier pour ce qui est du caractère saisonnier des activités.

21. Après 2011, année pendant laquelle le portefeuille a été réduit en raison de l'insuffisance des ressources financières disponibles (figure 2), le PAM a reçu un appui solide en 2012-2013, en particulier pour les transferts de type monétaire, la nutrition et les réfugiés. Par la suite, en dépit d'une stratégie de mobilisation des ressources peu sélective, des difficultés de financement plus marquées que celles rencontrées par les pays voisins (figure 3) ont caractérisé le portefeuille d'activités du PAM en Mauritanie. Ces difficultés financières, qui se sont aggravées ces dernières années malgré les efforts faits pour diversifier et mieux gérer les donateurs, révèlent la complexité de l'adaptation des objectifs stratégiques et programmatiques en fonction des financements disponibles.

Figure 3: Niveau de financement du portefeuille et recours aux fonds multilatéraux: comparaison avec les pays voisins



Source: Aperçu général des ressources disponibles pour l'exécution des projets (PAM).

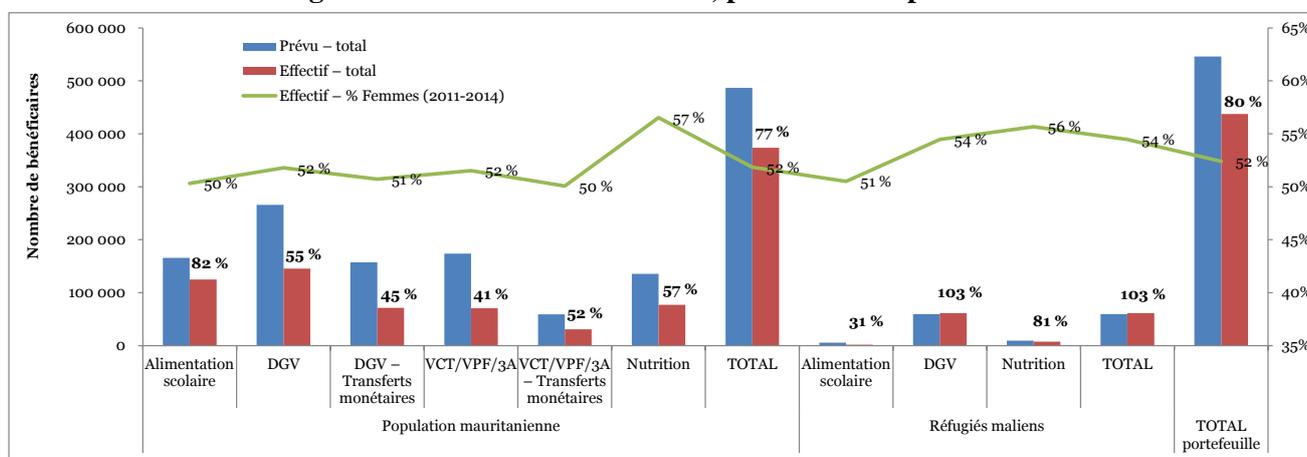
Performance et résultats du portefeuille

22. L'efficacité de la mise en œuvre des différentes activités du portefeuille a été très variable au cours de la période considérée; globalement, les activités en question ont profité à davantage de femmes – 52 pour cent des bénéficiaires - que d'hommes.
23. Après des débuts difficiles, en 2012, l'assistance aux réfugiés maliens (figure 4) s'est révélée efficace. Le nombre de rations prévues a été distribué, sauf en 2015, année durant laquelle le PAM a dû faire face à des retards de livraison des dons de produits alimentaires. Il a accordé la priorité aux distributions en nature, en s'appuyant sur une étude de la valeur alpha réalisée en

2013¹⁴, mais qui n'a pas été actualisée en 2014. En 2013, Action contre la faim a expérimenté les transferts monétaires pour accroître la diversification de l'alimentation¹⁵. Le PAM y aura recours lui-même en 2016¹⁶. Un système adapté aux personnes ayant des besoins particuliers¹⁷ a été adopté en 2013. Afin d'accorder la priorité voulue à la prévention et au traitement de la malnutrition maternelle et infantile, des enfants de divers groupes d'âge ont été ciblés pour le traitement de la malnutrition aiguë modérée, la supplémentation alimentaire généralisée et l'alimentation préscolaire et scolaire d'urgence, certains chevauchements d'activités ayant été observés en ce qui concerne les groupes ciblés pour la supplémentation alimentaire généralisée et l'alimentation préscolaire. Parallèlement à l'action d'autres acteurs, l'intervention du PAM a contribué à garantir une consommation alimentaire adéquate et à réduire l'incidence de la malnutrition aiguë globale, passée de 20 pour cent en 2013 à 9,9 pour cent en 2015¹⁸.

24. L'assistance aux populations mauritaniennes a donné des résultats mitigés (figure 4). Selon les rapports annuels, entre 41 et 82 pour cent des bénéficiaires prévus ont pu être aidés, mais la qualité des interventions menées a varié.

Figure 4: Nombre de bénéficiaires, par activité et par sexe



Le nombre des bénéficiaires est présenté sous la forme de moyennes annuelles pour la période allant de 2011 à 2014. Les pourcentages de femmes ou de filles portent sur la période 2011-2014 (on ne disposait pas de données pour 2015).

Sources: Rapports normalisés sur les projets (2011 à 2014); bureau de pays pour 2015.

25. S'agissant des distributions générales de vivres destinées aux populations mauritaniennes, on a observé – en fonction des modalités choisies et de la période prise en compte – un écart entre la couverture prévue et ce qui avait été effectivement réalisé. Grâce à des financements aisément disponibles, le ratio transferts monétaires effectifs/prévus a été élevé – plus de 100 pour cent – au début de la période, mais il a ensuite décliné à mesure que l'apport de ressources financières diminuait, jusqu'à plafonner à quelque 30 pour cent après 2014. Une tendance opposée a été observée pour les transferts de produits alimentaires. Les distributions générales de vivres saisonnières ont souvent été réalisées entre juillet et septembre, selon les années, soit après la saison de soudure (mai-juin). Plusieurs explications sont avancées pour justifier les écarts enregistrés par rapport aux prévisions: les difficultés rencontrées pour transposer à plus grande échelle les transferts monétaires au début de la période considérée; la réception tardive des donations en nature et une cadence de mobilisation de fonds trop lente pour satisfaire aux

¹⁴ Pour l'étude de faisabilité monétaire réalisée en 2013 par la Mauritanie pour le camp de M'bera, la méthode utilisée a été différente de celle qu'avait appliquée le PAM pour procéder à d'autres calculs de la valeur alpha au cours de la période considérée.

¹⁵ Action contre la faim. 2013. Réponse humanitaire d'urgence en Mauritanie: crise alimentaire au Guidimakha et crise des réfugiés maliens.

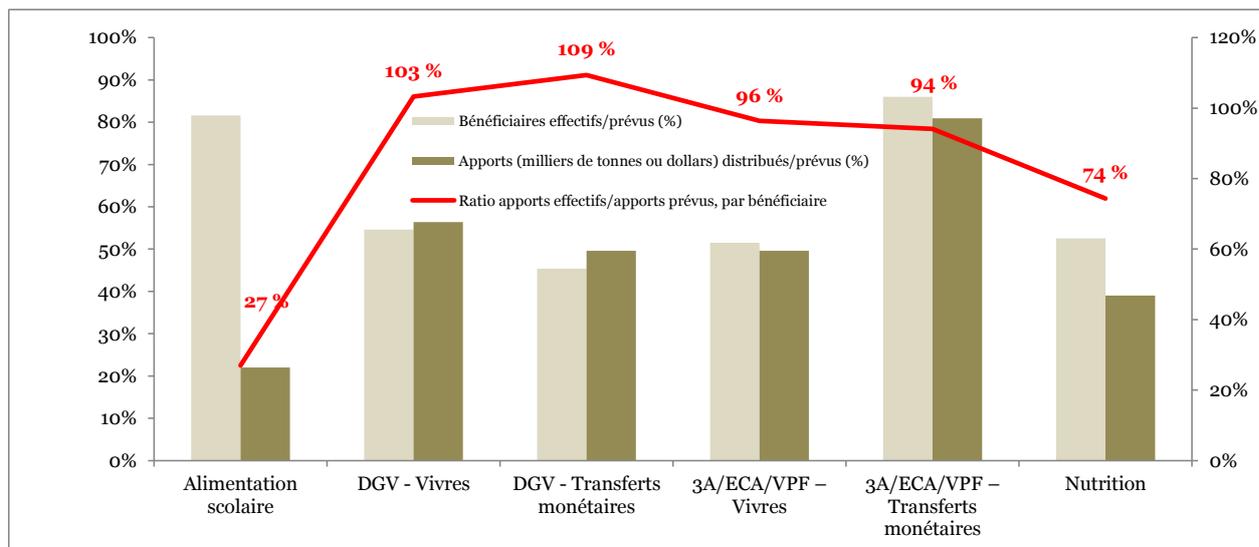
¹⁶ Selon les données du PAM, depuis 2013, la diversification des modalités d'approvisionnement pour garantir celui-ci suscite un regain d'intérêt; les données relatives à 2014 suggèrent que le PAM et le HCR regroupent leurs systèmes respectifs de transfert monétaire et d'approvisionnement.

¹⁷ Système permettant d'éviter les files d'attente lors de la distribution.

¹⁸ Mission d'évaluation conjointe PAM/HCR, 2015.

exigences de saisonnalité des programmes compte tenu des délais nécessaires pour l'approvisionnement¹⁹. Le choix des modalités d'intervention a été dicté par les analyses de la valeur alpha, réalisées à l'aide de diverses méthodes qui n'étaient pas toujours comparables²⁰. Les efforts consentis pour améliorer le ciblage individuel l'ont été sur la base de l'analyse de l'économie des ménages et d'une plus grande participation des femmes et des autorités locales. On a enregistré des effets positifs mais limités sur les scores de consommation alimentaire: à la fin des opérations, la prévalence de scores insuffisants parmi les populations cibles se situait entre 34 et 54 pour cent des valeurs de référence, alors que l'objectif était de la réduire à 20 pour cent des valeurs initiales.

Figure 5: Ratio bénéficiaires/apports, par activité (assistance apportée aux populations mauritaniennes)*



* S'agissant de l'assistance aux réfugiés maliens, ces ratios ont été élevés jusqu'en 2015, année au cours de laquelle le PAM a eu des problèmes avec la chaîne d'approvisionnement.

Sources: Rapports normalisés sur les projets pour la période 2011-2014; bureau de pays pour 2015.

26. La couverture du volet relatif à la nutrition a été proche des prévisions s'agissant du traitement de la malnutrition aiguë modérée – entre 79 et 100 pour cent, selon l'année²¹ – mais très irrégulière pour ce qui est de la supplémentation alimentaire généralisée – lancée et mise en œuvre à hauteur de 80 pour cent des prévisions en 2012, mais interrompue en 2013²¹. L'intégration insuffisante des centres de nutrition bénéficiant de l'assistance du PAM (centres de réhabilitation nutritionnelle ambulatoire [CRENAM]) et des structures de soins de santé a conduit à l'application de critères d'admission différents par rapport à ceux qui sont associés au protocole national pour la nutrition en ce qui concerne le traitement de la malnutrition aiguë modérée. En 2014, le PAM a fermé les CRENAM qui se trouvaient à plus de 5 kilomètres des centres de soins de santé afin d'encourager l'orientation des individus souffrant de malnutrition vers des structures médicalisées. Les évaluations antérieures faisaient apparaître que le suivi des activités était médiocre, d'où les difficultés rencontrées pour mesurer les résultats obtenus²². En outre, les estimations de la couverture étaient imprécises et reposaient sur l'hypothèse de taux de malnutrition uniformes au niveau des wilaya.

¹⁹ Évaluation externe de l'opération d'urgence 200333, annexe 2 de l'évaluation du portefeuille d'activités, et observations formulées par l'équipe d'évaluation en 2015.

²⁰ Des calculs ont été effectués sur la base de données mensuelles ou de moyennes annuelles, ainsi que de données relatives au blé ou à un ensemble de produits de base.

²¹ Rapports normalisés sur les projets (2011-2014).

²² Opération d'urgence 200333 et observations formulées dans l'évaluation du portefeuille.

27. Les activités 3A ont souffert d'un manque de financement, d'où une mise en œuvre réduite en 2013 et 2014²³ et des perspectives similaires pour 2015. En 2014, l'approche retenue pour le ciblage a évolué: désormais, elle ne repose plus sur la demande mais sur l'identification participative de villages cibles sur la base d'une analyse longitudinale de la vulnérabilité. La couverture géographique était trop vaste pour le nombre de sites ciblés. Les lacunes recensées aux stades de la conception et de la mise en œuvre des activités 3A incluaient notamment un contrôle technique superficiel, ce qui a nui à la durabilité des ouvrages créés. Les efforts de mesure des effets de ces interventions n'ont pas été systématiques avant 2015.
28. Les cantines scolaires, dont les dotations par élève n'ont pas dépassé 27 pour cent des prévisions (figure 5), n'ont fonctionné qu'entre deux et quatre mois par an. Les résultats des activités axées sur l'alimentation scolaire – mesurés à l'aide d'un système de suivi peu efficace – seront probablement mauvais. Le manque de financements a occasionné une réduction du nombre d'écoles aidées par le PAM, passé de 1 673 en 2014 à 487 en 2015.
29. En dépit d'efforts stratégiques visant à renforcer les synergies internes – au moyen de la concentration géographique des activités et de l'instauration de complémentarités entre groupes cibles – et les synergies externes, grâce à la constitution de partenariats pour l'exécution des activités, lesdites synergies entre activités ont été limitées en raison du caractère décousu de l'exécution de ces dernières, de difficultés financières et d'une couverture géographique trop étendue compte tenu des ressources financières disponibles.
30. Malgré l'ampleur des diverses interventions gouvernementales, du PAM et d'autres acteurs, la situation reste plus fragile qu'avant la crise de 2012. Les perspectives qui s'offrent au PAM d'avoir un impact sont limitées par le caractère trop spécifique des activités menées (nutrition et distributions générales de vivres) ou par la nature décousue de leur mise en œuvre (alimentation scolaire et activités 3A). S'agissant des transferts sociaux et des activités axées sur la nutrition, la durabilité dépend de la prise en main par le Gouvernement des interventions appuyées par le PAM – pour le moment limitée. La durabilité des résultats des activités 3A demeure également incertaine, faute d'une approche rigoureuse en matière de contrôle de la qualité et de gouvernance des actifs.
31. Les relations avec les partenaires opérationnels sont établies de longue date mais certaines lacunes techniques ont été observées, en particulier dans le cadre des partenariats en matière de nutrition. Le caractère imprévisible du financement signifie que les accords de partenariat sont quelque peu erratiques. Le nombre de partenaires, ainsi que leur dispersion thématique et géographique, rend la gestion de ces alliances plus difficiles pour le PAM, qui a commencé en 2015 à regrouper ses partenaires dans le cadre de consortiums géographiques. Bien qu'ils prennent acte des transferts de compétences, en particulier aux fins des transferts monétaires et des activités de nutrition, les partenaires du PAM jugent que l'attention accordée au développement de leurs capacités institutionnelles est par trop limitée.
32. Pour ce qui est de l'efficacité, les capacités du bureau de pays ont pâti de ressources financières insuffisantes et celui-ci a connu des difficultés, tant sur le plan organisationnel que sur le plan opérationnel, pour faire face aux situations d'urgence survenues en 2012. Malgré une chaîne d'approvisionnement globalement bien conçue, les délais d'acheminement se traduisent parfois par des pertes, tout particulièrement de suppléments nutritionnels dont la durée de conservation est limitée. Les procédures opérationnelles standard et les équipes chargées des systèmes financiers et du soutien logistique ont été renforcées, en application des recommandations formulées à l'issue de l'inspection réalisée en 2013. Les coûts d'appui, dont le montant a été estimé à 16 pour cent des coûts directs en 2014 (contre 13 pour cent en 2012) ont été comparables à ceux enregistrés dans des pays voisins, mais ils ont augmenté en raison de la réduction du volume des opérations.

²³ En 2013-2014, il n'y a pas eu de distributions en nature mais les transferts monétaires ont été réalisés à hauteur de 80 pour cent des prévisions (rapports normalisés sur les projets pour 2013 et 2014).

Conclusions

Pertinence, cohérence et adéquation

33. Les orientations stratégiques définies par le PAM pour la Mauritanie ont été pertinentes au regard de la situation alimentaire et nutritionnelle, et le suivi a été assuré de manière efficace et continue. Le PAM s'est mobilisé face aux crises alimentaires déclenchées par la sécheresse et par l'arrivée de réfugiés maliens. L'usage important de transferts monétaires et l'adoption d'une stratégie visant à renforcer la résilience des populations vulnérables ont été conformes à ses politiques.
34. Néanmoins, par rapport à ce qui avait été prévu dans la stratégie de pays pour 2011–2016, une moindre attention a été consacrée au renforcement des capacités sectorielles au niveau central et aux échelons décentralisés. Ce manque de continuité sur le plan stratégique s'explique par divers facteurs internes et externes touchant le cadre institutionnel gouvernemental et la coopération entre organismes des Nations Unies.
35. Enfin, l'inadéquation entre les ambitions affichées par le PAM pour son portefeuille d'activités et la disponibilité de ressources financières a rendu difficile la mise en œuvre des stratégies choisies, en particulier à la fin de la période considérée.

Efficacité et efficience

36. L'assistance portée aux réfugiés maliens a été efficace et a contribué, en conjonction avec les efforts menés par d'autres acteurs, à réduire l'incidence de la malnutrition. S'agissant des interventions ciblant les populations mauritaniennes, le bilan est plus mitigé en raison du caractère irrégulier de l'exécution des activités axées sur l'alimentation scolaire et la supplémentation alimentaire généralisée; de retards, du fait desquels les interventions axées sur les distributions générales de vivres et la supplémentation alimentaire généralisée ont souvent été menées en dehors de la période de soudure; de la nature décousue des activités 3A; et de la mauvaise qualité de l'action menée au titre du traitement de la malnutrition aiguë modérée. On a certes observé des résultats positifs – fussent-ils limités – en matière de consommation alimentaire, mais les systèmes de mesure des effets directs spécifiques associés aux volets relatifs à la nutrition et aux activités 3A étaient par trop sommaires.
37. L'efficience a pâti de mouvements de personnel nombreux. À partir de 2012-2013, l'appui aux opérations et le système de suivi et d'évaluation ont été renforcés et mis en conformité avec les normes du PAM.

Corrélations et durabilité

38. En dépit de la recherche de synergies internes et externes, leur mise en place a été compromise par des difficultés financières et une incapacité à prévoir avec précision le calendrier d'exécution des activités.
39. La durabilité des filets de sécurité sociale – transferts pluriannuels, alimentation scolaire et nutrition – dépend de la prise en charge par le Gouvernement des interventions appuyées par le PAM, pour le moment limitée. L'incertitude sur la durabilité des actifs créés grâce aux activités 3A réduit les perspectives offertes de parvenir à des résultats concrets.

Principaux enseignements tirés

40. Les enseignements à tirer sont actuellement recensés dans le cadre de l'action menée pour perfectionner les systèmes de gestion de la performance au niveau institutionnel, dans le but de rendre le PAM mieux à même d'élaborer et d'exécuter des portefeuilles d'activités articulés sur des axes stratégiques, de rendre compte de l'action qu'il mène et d'administrer la preuve qu'il obtient des résultats au niveau des pays.
41. La stratégie de pays n'a pas servi autant qu'elle l'aurait dû à imprimer aux opérations menées une orientation propre à en accroître l'efficacité et l'efficience. En grande partie parce qu'elle s'inspirait du modèle normalisé pour les stratégies de pays, celle qui avait été élaborée pour la Mauritanie: i) n'était pas suffisamment alignée sur le Plan stratégique du PAM; ii) ne recensait pas de façon adéquate les risques associés aux investissements, les stratégies et les besoins associés à la collecte de fonds et les priorités définies pour la mobilisation d'un financement multilatéral; iii) ne précisait pas quelles ressources seraient nécessaires pour obtenir des résultats;

et iv) ne mentionnait pas d'objectifs quantifiables et mesurables pour les programmes, sur la base des indicateurs définis dans le Cadre de résultats stratégiques.

42. Le respect des délais est un critère essentiel pour mesurer la qualité des interventions dans des zones telles que la Mauritanie et le Sahel, soumises à des impératifs saisonniers. Les outils normalisés de suivi et d'établissement de rapports utilisés au cours de la période couverte par l'évaluation – jusqu'en 2015 – n'ont pas permis de vérifier systématiquement que les délais impartis avaient été respectés, ni de saisir manuellement les données pertinentes.

Recommandations

43. Les recommandations suivantes ont pour objet d'aider le PAM à revenir à ses objectifs stratégiques initiaux, définis en 2011, en matière de renforcement des capacités institutionnelles. Cette stratégie demeure d'actualité. Les recommandations en question sont liées à des caractéristiques contextuelles, notamment le regain d'attention accordé par le Gouvernement à l'alimentation scolaire, aux filets de sécurité sociale et à la résilience, ainsi que la réduction du financement alloué à l'aide humanitaire.
44. **Recommandation 1:** Le bureau de pays devrait rechercher de nouvelles complémentarités et synergies avec le programme national de filets de sécurité sociale, Tekavoul. Dans cette optique, il devrait: i) instituer progressivement la consultation du registre national de la pauvreté pour le ciblage des transferts pluriannuels conditionnels, de telle sorte qu'ils respectent les critères définis en la matière; ii) lier ces transferts à des objectifs explicites afin de remédier aux causes profondes de la malnutrition, sur la base d'une analyse actualisée des enjeux liés à la problématique hommes-femmes et des causes de l'insécurité alimentaire et nutritionnelle, notamment les pratiques en matière de consommation alimentaire; iii) dans les endroits où Tekavoul est opérationnel, ne fournir d'appui complémentaire qu'en cas de choc, en augmentant la valeur des transferts ou en élargissant la couverture des programmes de transfert; iv) et tirer des enseignements de l'expérience acquise à ce jour.
Priorité élevée: doit être appliquée à long terme, à partir de 2016/17.
45. **Recommandation 2:** Avec l'appui du bureau régional, le bureau de pays devrait continuer de renforcer les systèmes nationaux de suivi et d'alerte rapide en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle. Pour ce faire, il devrait apporter son appui: i) à l'institutionnalisation du Cadre harmonisé en Mauritanie; ii) à l'accentuation de la prise en compte des problématiques pastorales et urbaines dans le système national de suivi de la sécurité alimentaire; et iii) à la mise en place d'un système national de surveillance nutritionnelle, complétant les enquêtes par la diffusion d'informations sur les opérations concernant la nutrition.
Importance secondaire: doit s'inscrire dans la durée, à partir de 2016.
46. **Recommandation 3:** Le bureau de pays devrait intensifier l'action qu'il mène en vue d'améliorer l'environnement institutionnel pour ce qui est de la nutrition, ainsi que l'efficacité et l'efficacités du dispositif pour la prévention et la prise en charge de la malnutrition, notamment: i) en revitalisant les initiatives conjointes menées par les entités des Nations Unies pour renforcer le dialogue entre les institutions nationales concernées; ii) en mettant en place des approches opérationnelles qui renforcent la coordination locale des activités liées à la nutrition; iii) en poursuivant les efforts visant à renforcer les capacités des acteurs nationaux en matière de nutrition; iv) en réalisant avec les partenaires des Nations Unies et les institutions nationales un diagnostic de l'efficacité et de l'efficacités du système national de prise en charge de la malnutrition aiguë modérée et de prévention de la malnutrition.
Priorité élevée: doit s'inscrire dans la durée, à partir de 2016/17.
47. **Recommandation 4:** Le bureau de pays devrait améliorer les volets de son approche de la résilience qui concernent la gouvernance, la qualité et la durabilité. Pour ce faire, il devrait: i) veiller à ce que l'approche retenue au niveau institutionnel pour renforcer la résilience soit appliquée de façon effective, en accordant la priorité à la planification communautaire participative et à sa mise en œuvre sur trois ans, de telle sorte que les questions liées à la gestion, à la gouvernance et à l'entretien des actifs soient traitées dès le stade de la planification; ii) apporter son appui aux ministères concernés pour l'élaboration de normes techniques relatives à la création d'actifs; et iii) investir en vue de l'obtention de résultats qui aillent au-delà de ceux

qui sont inclus dans le recueil d'indicateurs définis pour le Cadre de résultats stratégiques, en menant des études sur l'impact et la durabilité des actifs créés.

Priorité élevée: doit s'inscrire dans la durée, à partir de 2016-2017. Il faut prévoir de procéder à la mesure de l'impact en 2018.

48. **Recommandation 5:** Le bureau de pays devrait conditionner sa participation au programme d'alimentation scolaire à l'expression par le Gouvernement de sa détermination à financer un programme national. À la suite de l'atelier consacré à l'approche systémique pour de meilleurs résultats dans le domaine de l'éducation, il faut préciser les besoins en matière d'appui technique et mieux définir le rôle du PAM et les modalités de son action.

Priorité élevée pour 2016.

49. **Recommandation 6:** Le bureau de pays devrait concentrer ses activités géographiquement et renforcer les synergies entre elles. La couverture géographique devrait être ramenée aux trois ou quatre wilayas qui présentent les taux d'insécurité alimentaire et nutritionnelle les plus élevés depuis cinq ans, afin de rendre l'exécution des programmes plus prévisible. Cette concentration géographique devrait s'accompagner de synergies effectives entre les activités du PAM ainsi que d'une accentuation de la coordination locale et intersectorielle.

Priorité élevée, à mettre en œuvre en 2016.

50. **Recommandation 7:** Le PAM (bureaux de pays, bureaux régionaux et Division des politiques et des programmes) devrait s'employer à stabiliser et à renforcer les ressources humaines des bureaux de pays, en particulier au niveau de leurs unités chargées des programmes. Pour ce faire, il conviendra: i) de renforcer les capacités des unités chargées des programmes en matière de nutrition, de problématique hommes-femmes, d'éducation et de développement rural; ii) de garantir le strict respect des normes applicables au transfert des responsabilités; et iii) d'encourager la stabilité des effectifs recrutés sur le plan international, en échelonnant les arrivées et les départs aux postes clés, en particulier dans les bureaux de pays de petite taille (comme celui de la Mauritanie), qui pâtissent des effets négatifs de la trop grande fréquence de rotation de l'effectif d'encadrement.

Priorité élevée: doit s'inscrire dans la durée, à partir de 2016/17.

Liste des sigles utilisés dans le présent document

3A	Assistance alimentaire pour la création d'actifs
SABER	Approche systémique pour de meilleurs résultats dans le domaine de l'éducation
CRENAM	Centre de réhabilitation nutritionnelle ambulatoire
CSA	Commissariat à la sécurité alimentaire
DGV	distribution générale de vivres
EMEL	Programme gouvernemental d'aide alimentaire d'urgence
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
MAG	malnutrition aiguë globale
MEC	mission d'évaluation conjointe
ONG	organisation non gouvernementale
PARSACC	Projet d'amélioration de la résilience des communautés et de leur sécurité alimentaire face aux effets néfastes des changements climatiques
PRP	Programme de réduction de la pauvreté
REACH	Efforts renouvelés contre la faim et la dénutrition chez les enfants
SNPS	Stratégie nationale de protection sociale
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
VPF	Vivres pour la formation