

## OPERATION EVALUATION

Burkina Faso Country Programme 200163: An  
evaluation of WFP's Operation (2011-2015)

### **Management Response**

[May, 2014]



**World Food Programme**

wfp.org

Management response cleared by:

Country Director: **Jean-Charles/ 20 May 2014**

## Detailed responses to evaluation recommendations

Evaluation Recommendations	Management  Accepted, partially accepted or not accepted and COMMENT on the Recommendation, providing clear reasoning for partially accepted and not accepted	Management - Action to be taken			
		Action	Responsible CO unit	Timeframe	Further funding required (Y or N)
<b>Recommandation 1 – Futur PP.</b>			<i>PAM (BP, BR et siège)</i>	<i>fin 2014-2015</i>	
1.1 Dimensionner les objectifs et le budget du PP à la mesure des fonds mobilisables et en tenant compte du niveau de financement du PP précédent, de ses résultats et des enseignements tirés.	Accepted	<p>Une révision budgétaire sera préparée afin de réduire le budget du PP 200163 en cours. Le bureau attendait les conclusions et recommandations de la mission d'évaluation avant de procéder à cet ajustement. La réduction concernera les activités de nutrition de la Composante 2 et celles de la composante 3 transférées dans le PRRO 200509. Le budget du prochain Programme de Pays 2016_2020 sera aligné au budget mobilisé jusqu'en 2015 pour le Programme de Pays en cours.</p> <p>Le cadre logique du PP sera révisé par les 2 parties en conséquence</p>	<p>Unité Programme du Bureau de Pays</p> <p>Unités Programme et Suivi&amp; Evaluation du bureau de pays/ Gouvernement</p>	<p>Juillet 2014</p> <p>Jusqu'en juin 2014</p>	<p>N</p> <p>Y</p>

Evaluation Recommendations	Management	Management - Action to be taken			
	Accepted, partially accepted or not accepted and COMMENT on the Recommendation, providing clear reasoning for partially accepted and not accepted	Action	Responsible CO unit	Timeframe	Further funding required (Y or N)
1.2 Adopter la mise en place d'un organisme de coordination tel que le CTC comme condition préalable à la signature du CPAP.	Partially accepted	Dans le cadre de la programmation commune des interventions des agences du Système des Nations Unies pour le pays, les CPAP de toutes les agences ex-COM sont signés le même jour par le Ministre de l'Economie et des Finances et il n'est pas approprié pour le PAM de retarder cette signature ou faire signer le sien un autre jour. Toutefois, la mise en œuvre des activités sera conditionnée à la mise place du CTC et cette disposition sera incluse dans le CPAP	Unité Programme/ Gouvernement	Fin 2015	N
1.3 Opter pour un ciblage géographique qui offre la possibilité de synergies entre les diverses composantes du PP et tienne compte de la complémentarité avec les programmes pertinents soutenus par les PTF.	Partially accepted	Hormis le VIH et la Composante 4, le ciblage géographique est commune pour les composantes 1, 3 et nutrition de la Composante 2 ( Sahel, Est et Nord).  Par contre, le ciblage intra-région tiendra désormais compte des communes à risques d'insécurité alimentaire déclarées par le Gouvernement, données disponibles dans le pays à compter de 2012. Les zones d'intervention des agences du Système des Nations Unies et celles des principaux partenaires du secteur retenu, qui ont des financements complémentaires et acceptent de contracter avec le PAM seront privilégiés.	Unité programme/ Gouvernement	Octobre 2014 à Décembre 2015	N
1.4 Etablir des partenariats concrets et budgétisés avec les PTF pour obtenir les intrants complémentaires nécessaires pour la mise en œuvre et l'atteinte des objectifs.	Partially accepted Dans le cadre de l'appui aux activités de développement du pays, la tendance est de mettre en place des paniers communs par secteur et peu de PTF disposent par la suite d'autres contributions en dehors de ces paniers communs pour financer des activités parallèles. Les paniers communs existent en	Les discussions engagées au sein du CTP permettront de référer les besoins complémentaires de ressources aux gestionnaires des paniers communs des différents ministères pour prise en charge.	Unité programme du bureau de pays/ Gouvernement	Dès que le CTC est fonction-nel	Y

Evaluation Recommendations	Management  Accepted, partially accepted or not accepted and COMMENT on the Recommendation, providing clear reasoning for partially accepted and not accepted	Management - Action to be taken			
		Action	Responsible CO unit	Timeframe	Further funding required (Y or N)
	appui à l'éducation, à la santé, au VIH ...				
1.5 Elaborer des stratégies de transfert des responsabilités en précisant les activités, leurs calendriers et les responsabilités pour leur mise en œuvre.	Partially accepted. Les deux parties élaboreront les documents de ces stratégies de transfert, les activités et les responsabilités. Les feront valider par le bureau régional et rechercheront conjointement des financements pour leur mise en œuvre. Néanmoins ce transfert de responsabilité ne peut être envisagé à court terme au risque d'annihiler les acquis actuels	Elaboration des documents de stratégies par les deux parties, validation par le bureau régional et recherche de financement pour leur mise en oeuvre	Unité programme du bureau de pays/ Bureau régional/ Gouvernement	Octobre 2014	Y

Evaluation Recommendations	Management	Management - Action to be taken			
	Accepted, partially accepted or not accepted and COMMENT on the Recommendation, providing clear reasoning for partially accepted and not accepted	Action	Responsible CO unit	Timeframe	Further funding required (Y or N)
1.6 Elaborer un cadre logique contenant des indicateurs et des cibles objectifs, mesurables et conformes à ceux recommandés dans le plan stratégique du PAM 2014-2017 et dans les documents de politique et guides opérationnels du PAM dans les secteurs d'activités concernés.	<b>Partially accepted.</b>  Il s'agit d'une révision du cadre logique actuel et non une conception. Cette révision est en cours de réalisation par le bureau de pays conjointement avec le bureau régional	Poursuivre la révision du cadre logique du programme de pays en veillant à rationaliser les objectifs, effets, produits, activités et indicateurs	Unité Suivi & Evaluation du bureau	Jusqu'en fin Juin	N
<b>Recommandation 2 - organisation institutionnelle et engagements financiers.</b>			<i>Gouvernement du Burkina</i>	<i>Dès que possible courant 2014</i>	
2.1 Mettre en place le CTC avec un budget de fonctionnement lui permettant de mener à bien ses fonctions de coordination et de rendre compte.	<b>Accepted</b>	Cette activité est en cours : il faut accélérer la signature par les 3 ministres (Santé ; Agriculture et Sécurité Alimentaire ; Education de Base et de l'Alphabétisation) de l'arrêté portant fonctionnement du CTC  Le budget de fonctionnement du CTC, déjà budgétisé dans le CPAP, est attendu du Ministère de l'Agriculture et de la Sécurité Alimentaire/ DGAAN	Gouvernement/ MEF/MASA/MS/ME NA	Juillet 2014	Y
2.2 Renforcer la DGAAN en ressources humaines et financières.	<b>Accepted.</b>	Le Ministère de l'Agriculture et de la Sécurité Alimentaire mettra à disposition le personnel requis pour la planification et le suivi de la composante 3	Gouvernement/ MASA	Janvier 2015	N

Evaluation Recommendations	Management	Management - Action to be taken			
	Accepted, partially accepted or not accepted and COMMENT on the Recommendation, providing clear reasoning for partially accepted and not accepted	Action	Responsible CO unit	Timeframe	Further funding required (Y or N)
2.3 Respecter les engagements contractuels financiers du CPAP : décaissements des montants requis et en temps opportun.	Accepted	Le Ministère de l'Economie et des Finances et ceux de la Santé, du Ministère de l'Agriculture et de la Sécurité Alimentaire , de l'Education Nationale et de l'Alphabétisation veilleront au respect de cette recommandation	Gouvernement/ MEF/ MS/ MASA/MENA	Janvier 2015	Y
<b>Recommandation 3 - Logistique</b>			<i>PAM BP avec l'appui du BR et siège</i>	<i>Dès que possible courant 2014</i>	
3.1 Renforcer les critères de sélection des transporteurs privés en mettant notamment l'accent sur leurs capacités de transport adaptées pour les livraisons de petites quantités sur plusieurs sites éparpillés.	<b>Partially accepted</b> – Le Bureau de Pays conduit chaque année un exercice de revue de la shortlist et les transporteurs ayant les meilleures capacités sont choisis. Certes, il y a des marges d'amélioration, mais le marché du transport local et le type de camions disponibles ne permettent pas toujours d'optimiser les chargements.				
3.2 Déterminer des tarifs référentiels planchers et plafonds pour encadrer les propositions de coûts de prestation.	<b>Not accepted</b> - Les processus de passation de marchés sont encadrés par des règles approuvées par le Conseil d'Administration, et pour ce qui est du transport, le BFCO se base sur le manuel des transports. Les évaluateurs ne font à aucun moment référence à ces règles, et s'érigent en instance normative en matière de contracting, ce qui n'est pas leur fonction. Ils auraient dû juger l'établissement des prix et le système de passation des	NA	NA	NA	NA

Evaluation Recommendations	Management  Accepted, partially accepted or not accepted and COMMENT on the Recommendation, providing clear reasoning for partially accepted and not accepted	Management - Action to be taken			
		Action	Responsible CO unit	Timeframe	Further funding required (Y or N)
	marchés à l'aune des règles en vigueur au PAM				
3.3 Veiller à un meilleur respect des délais de règlement des factures des prestataires.	<b>Partially accepted.</b> Par le passé, des retards ont été notés pour le paiement des factures. Depuis octobre 2013, le système a été amélioré et les factures sont en général payées dans les 30 jours contractuels. Il est à noter que les évaluateurs n'apportent dans leur rapport aucune étude basée sur des faits, des statistiques traitant d'une ou de plusieurs factures. Leurs conclusions sont basées uniquement sur les dires de transporteurs qu'ils ont rencontrés	Poursuite des actions de réduction des délais de règlement des factures	Unité logistique	Continu	N
3.4 Envisager un mécanisme de suivi physique des mouvements de denrées lors des opérations de livraison sur sites pour un meilleur respect des plannings de livraison par les prestataires.	<b>Partially accepted.</b> Un système de suivi est en place ; il peut évidemment être amélioré, nous aurions aimé que les évaluateurs ne se contentent pas de ce genre de recommandations générales, mais donnent des conseils précis	Poursuite des activités de suivi déjà en place	Unité logistique	Continu	N
3.5 Améliorer la planification des opérations de livraison sur sites dans des délais plus réalistes notamment pour les livraisons de petites quantités de vivres sur plusieurs sites éparpillés et éloignés les uns des autres.	<b>Partially accepted</b> Un système de planification est en place. Il peut évidemment être amélioré. Nous aurions aimé que les évaluateurs ne se	Poursuite des activités de planifications des livraisons en place	Unité logistique	Continu	N



Evaluation Recommendations	Management  Accepted, partially accepted or not accepted and COMMENT on the Recommendation, providing clear reasoning for partially accepted and not accepted	Management - Action to be taken			
		Action	Responsible CO unit	Timeframe	Further funding required (Y or N)
	contentent pas de ce genre de recommandations générales, mais donnent des conseils précis				
3.6 Pré-positionner dans la mesure du possible (disponibilité des ressources et des capacités de stockage) des denrées pour les sites quasi-inaccessibles en saison pluvieuse. Cette alternative est à envisager à travers une démarche holistique où les rôles et responsabilités des parties seront bien définis (PAM, Etat, autres partenaires, bénéficiaires).	<b>Partially accepted.</b> Le pré-positionnement ne dépend pas à 100% du PAM ; il est également fonction des ressources disponibles. Si les bailleurs sont généreux et mettent leurs contributions suffisamment à l'avance, le bureau peut mettre en place un système de pré-positionnement des vivres	Pré-positionnement si les vivres sont disponibles	Unité logistique	Avril-Mai de chaque année	N
<b>Recommandation 4 - Suivi et évaluation.</b>			<i>BP avec l'appui du BR en concertation avec les contreparties nationales respectives</i>	<i>Dès que possible courant 2014</i>	
Les systèmes de suivi-évaluation des différentes composantes du PP doivent être revus et améliorés. Cela devrait comporter, entre autres : la revue des outils (y compris des indicateurs conformes au Plan Stratégique 2014-2017 du PAM, à l'UNDAF et aux stratégies du Gouvernement dans les secteurs concernés), la périodicité de la collecte et de l'analyse des informations, les rôles et responsabilités aux différents niveaux (partenaires d'exécution, bureaux régionaux, niveau central). Une mission spécifique d'appui à la mise en place d'un système de suivi-évaluation devrait être envisagée.	<b>Partially accepted.</b>	La revue conjointe des cadres logiques de toutes les opérations est en cours avec le bureau régional. Elle sera finalisée avec l'intégration des thèmes transversaux encours  Une formation sur le SRF ( Strategic Results Framework) regroupant tous les chargés de suivi & évaluation des pays de la région se tiendra à Ouagadougou du 26 au 30 Mai 2014 et permettra de renforcer les capacités du personnel concerné  Après cette formation, une mission du bureau régional sera sollicitée pour affiner la sélection des indicateurs pertinents de toutes les opérations du PAM encours dans le pays , y compris le Programme de Pays 200163. Cette mission appuiera également les deux parties dans la révision des outils de	Unité Suivi & évaluation	Juin-Juillet 2014	Y

Evaluation Recommendations	Management	Management - Action to be taken			
	Accepted, partially accepted or not accepted and COMMENT on the Recommendation, providing clear reasoning for partially accepted and not accepted	Action	Responsible CO unit	Timeframe	Further funding required (Y or N)
		collectes des données, la définition des rôles et responsabilités des parties prenantes.			
<b>Recommandation 5 - Composante 1 : programme d'alimentation scolaire.</b>			<i>BP avec l'appui du BR en concertation avec MENA</i>	<i>2015</i>	
5.1 Affiner le ciblage pour concentrer les ressources disponibles sur les communes prioritaires (par exemples les critères utilisés par le MENA62 pour définir les communes prioritaires) ; à cet effet, un atelier regroupant le MENA à tous les niveaux (central, régional et provincial) ainsi que des représentants d'APE et AME devrait être envisagé.	Partially accepted	La région étant une zone vulnérable en termes de sécurité alimentaire, de pauvreté et dernière dans le domaine de l'éducation, le PAM retiendra en cas de déficit budgétaire un nombre de provinces vulnérables de la région tenant compte des ressources disponibles. Cette formule de désengagement permet au Gouvernement d'assister les provinces du Sahel non retenues par le PAM. Ceci améliore la performance du transport pour les deux parties tout comme le suivi des écoles.	Unité programme et DAMSSE	Octobre 2014 à Décembre 2015	N
5.2 Etablir des partenariats/plan d'actions en amont avec les PTF pour non seulement fournir les conditions minimales nécessaires (telles que des aires de stockage et de préparation des vivres) mais aussi soutenir des interventions de santé et de nutrition scolaires (telles que l'approvisionnement en eau potable, l'assainissement, le déparasitage, et l'éducation sanitaire et nutritionnelle comme préconisé par le PAM dans ses documents de politique successifs en matière d'alimentation scolaire). Le cadre de concertation déjà en place devrait constituer un point de départ opportun à cet effet.	Partially accepted	Un panier commun existe au sein du MENA où l'ensemble des partenaires impliqués y contribuent déjà pour la prise en charge des infrastructures y compris les magasins, la réalisation d'infrastructures hydriques, d'assainissement, la nutrition, le déparasitage, le matériel didactique collectif et individuel, etc.  Les besoins des écoles seront recensés et transmis au CTC pour que des discussions soient menées avec le MENA afin d'y répondre dans le cadre du panier commun	Unité programme du bureau de pays/ Gouvernement	Dès la mise en place du CTC	N
5.3 Continuer à promouvoir la participation des communautés à travers des campagnes de sensibilisation et la création de synergies avec la composante 3 pour renforcer la capacité des communautés à contribuer aux cantines (par exemple encourager/faciliter la participation des AME, APE	Accepted. Activité en cours, à renforcer	Des campagnes de sensibilisation seront menées dans les écoles proches des sites de la composante 3 afin de susciter dans la région du Sahel plus de contributions pour l'alimentation scolaire	Unité programme du bureau de pays / Gouvernement	Continu	Y

Evaluation Recommendations	Management	Management - Action to be taken			
	Accepted, partially accepted or not accepted and COMMENT on the Recommendation, providing clear reasoning for partially accepted and not accepted	Action	Responsible CO unit	Timeframe	Further funding required (Y or N)
et/ou COGES aux réalisations prévues dans le cadre de la composante 3).					
5.4 Continuer à soutenir le MENA dans la mise en œuvre d'une Stratégie nationale de pérennisation de l'alimentation scolaire (SNPAS) à travers des projets pilotes (à l'instar de l'initiative d'introduction de lait produit localement dans le panier alimentaire avec réduction du CSB+ - révision budgétaire 4)	Accepted. Activité en cours, à renforcer	Les préparatifs de mise en œuvre de ce projet sont en cours  Mise en place d'un comité de réflexion sur la pérennisation des cantines scolaires	Unité programme du bureau de pays/ Gouvernement	Octobre 2014	N
<b>Recommandation 6 - Composante 2 : appui aux groupes vulnérables</b>			<b>BP avec l'appui du BR en concertation avec SPCNLS</b>	2015	
6.1 Renforcer le partenariat avec le monde associatif par un soutien conséquent dans le plaidoyer pour l'acquisition de financements auprès des PTF partenaires en vue d'améliorer le soutien économique au PVVIH notamment la mise en œuvre des AGR pour les sortants du programme.	Partially accepted  La Composante 2 du CP est présentement ancrée dans un partenariat établi avec le monde associatif, aussi bien à travers des associations communautaire CP du PAM que le Programme d'Appui au Monde Associatif et Communautaire (PAMAC). En effet, il ne s'agirait pas de "renforcer" le partenariat, mais de rechercher une valeur ajoutée en mettant en œuvre une stratégie de sortie des PVVIH bénéficiaires du PAM	Réviser les objectifs de l'Accord de convention en vigueur entre le PAM et le PAMAC pour la mise en place d'une stratégie de sortie (e.g. mise en place des AGR) des PVVIH bénéficiaires du PAM	Unité programme du bureau de pays/ Gouvernement	2014	N

Evaluation Recommendations	Management	Management - Action to be taken			
	Accepted, partially accepted or not accepted and COMMENT on the Recommendation, providing clear reasoning for partially accepted and not accepted	Action	Responsible CO unit	Timeframe	Further funding required (Y or N)
6.2 Revoir la composition et la quantité de la ration à la lueur des orientations normatives du PAM63 tout en renforçant la sensibilisation des bénéficiaires et de leurs familles. Les options suivantes devraient être examinées : farine de maïs en lieu et place du maïs grain ; Aliment thérapeutique prêt à l'emploi (ATPE) en remplacement du CSB+ (potentiellement mieux perçu comme « médicament ») ; augmentation de la ration de CSB+ et maintien de la ration de céréales et légumineuses pour la famille	<p><b>Partially accepted</b></p> <p>La composition et la quantité actuelle des rations suivent les recommandations du PAM et répondent à une assistance nutritionnelle des PVVIH. Le PAM connaît déjà des défis programmatiques liés aux dates de péremption limitées et ne pourra recommander des vivres avec des limites encore plus importantes. Actuellement, la mission ne fournit pas des recommandations claires au sujet du choix d'aliments pour le soutien nutritionnel des PVVIH. La revue à mi-parcours du Cadre Stratégique de Lutte contre le VIH/SIDA au Burkina 2011-2015 a relevé une performance faible au niveau de l'assistance nutritionnelle aux PVVIH et nous ne recommandons pas de diminuer le nombre de bénéficiaires ciblés.</p>	Renforcer la sensibilisation des CP du PAM et des bénéficiaires pour l'acceptation des rations en tant que soutien nutritionnel pour l'adhérence au traitement ARV	Programme	2014-2015	N
6.3 Revoir les critères d'éligibilité des PVVIH et des orphelins. Les options suivantes devraient être examinées : critère de vulnérabilité en sus de celui de l'IMC pour les PVVIH d'autant que l'adoption des nouveaux critères de mise sous ARV de l'OMS 2013 entrainera de facto l'inclusion de patients moins malades donc probablement moins amaigris ; élargir le	<p><b>Not accepted</b></p> <p>Les critères de sélection actuels des PVVIH incluent l'évaluation individuelle du besoin de la PVVIH pour un soutien</p>	N/A	N/A	N/A	N

Evaluation Recommendations	Management	Management - Action to be taken			
	Accepted, partially accepted or not accepted and COMMENT on the Recommendation, providing clear reasoning for partially accepted and not accepted	Action	Responsible CO unit	Timeframe	Further funding required (Y or N)
critère d'inclusion à tous les enfants vulnérables du fait du Sida pas seulement les orphelins.	nutritionnel, au-delà des mesures anthropométriques. Les nouvelles recommandations de l'OMS incluront sous TARV des patients avec un taux de CD4 350-500; i.e. des PVVIH dont pour la plupart l'état de santé ne nécessitera pas un soutien nutritionnel. Les bénéficiaires les plus vulnérables (avec souvent un taux de CD4 <350) déjà ciblés par le PAM seront toujours pris en compte pour le soutien nutritionnel. Le Programme propose de maintenir les critères d'insécurité alimentaire et de lien avec le VIH/SIDA comme base de sélection des OEV pour assurer le mandat et la justification du PAM pour l'utilisation des ressources				
<b>Recommandation 7 - Composante 3 : appui à l'économie rurale</b>			<i>BP et DGAAN</i>	<i>1<sup>er</sup> trimestre 2015</i>	
7.1 Réduire le nombre de sites d'interventions (cf. recommandation générale sur le ciblage géographique) et si besoin limiter le nombre de bénéficiaires (en adoptant des critères de sélection des ménages sur la base de leur vulnérabilité à l'insécurité alimentaire) afin de garantir des appuis en vivres et/ou espèces en adéquation avec l'objectif de meilleure consommation	Accepted. Activité en cours de mise en oeuvre	La mise en œuvre d'activités de résilience dans les communes à risque d'insécurité est effective dans le volet cash for asset du PRRO car le Burkina Faso dispose depuis 2012 d'une cartographie des communes à risques d'insécurité alimentaire. Cette formule sera retenue également pour la composante 3.	Unité programme/DGAAN	2015	N

Evaluation Recommendations	Management	Management - Action to be taken			
	Accepted, partially accepted or not accepted and COMMENT on the Recommendation, providing clear reasoning for partially accepted and not accepted	Action	Responsible CO unit	Timeframe	Further funding required (Y or N)
alimentaire des ménages en saison sèche ; tout en tenant compte de la présence de partenaires disposant de ressources complémentaires à celles du PAM, il faudra donc concentrer les efforts sur les communes les plus vulnérables à l'insécurité alimentaire pendant la soudure en s'appuyant sur les résultats du suivi régulier de la situation alimentaire par le CNSA		Le nombre de sites peut être réduit et la sélection des personnes vulnérables retenue mais l'application de rations familiales au lieu des rations individuelles permettrait d'augmenter les rations de chaque participant aux travaux, améliorant ainsi les disponibilités alimentaires des ménages assistés.			
7.2 Mener une étude d'impact sur les activités d'appui à l'économie rurale depuis 2006 afin de faire ressortir les résultats concrets sur la productivité agricole et la résilience à long terme ; ces résultats devront être mieux communiqués aux bailleurs et autres PTF en utilisant les outils décrits dans le module E du manuel du PAM sur l'assistance alimentaire pour la création d'avoires	Accepted	Une étude d'impact sera menée si les activités de la composante 3 sont reprises en 2015. Dans le cas contraire, cette étude sera menée dans le cadre du cash for asset du PRRO 200509 qui réalisent des activités similaires auprès des mêmes groupes de bénéficiaires.	Unité Suivi & Evaluation / Gouvernement	2015	Y
<b>Recommandation 8 - Composante 4 : Renforcement de la chaîne de valeur agricole</b>			<i>BP</i>	<i>Dès que possible en 2014</i>	
8.1 Recentrer la composante sur l'accroissement de la capacité locale de production d'aliments fortifiés	Not accepted	Si la composante 4 sera recentrée exclusivement sur l'accroissement de la capacité locale de production d'aliments fortifiés quelles seront les débouchés des quantités additionnelles produites dans ce cas. Les dimensions achats des aliments fortifiés et promotion des achats locaux sont complémentaires.	NA	NA	NA
8.2 Accompagner le Gouvernement à adopter des mesures incitatives en faveur de la production locale d'aliments fortifiés	Accepted	Des discussions seront menées dans le cadre du CTC et les recommandations qui en seront issues seront adressées aux Ministères concernés pour mise en œuvre			

NA= Non Applicable