

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

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

**Rome, 9–10 février 2015**

## **RAPPORTS D'ÉVALUATION**

**Point 5 de l'ordre du  
jour**

*Pour examen*



Distribution: GÉNÉRALE  
**WFP/EB.1/2015/5-C**  
12 janvier 2015  
ORIGINAL: ANGLAIS

## **RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DE LA PHASE PILOTE DE L'INITIATIVE ACHATS AU SERVICE DU PROGRÈS DU PAM (2008–2013)**

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

## NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

Directrice, OEV\*: Mme H. Wedgwood tél.: 066513-2030

Fonctionnaire principale chargée de l'évaluation: Mme A.-C. Luzot tél.: 066513-2509

Pour toute question relative à la disponibilité de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter l'Unité des services de conférence (tél.: 066513-2645).

\* Bureau de l'évaluation

## RÉSUMÉ

La présente évaluation de l'initiative pilote Achats au service du progrès du PAM (2008-2013), réalisée à la demande du Bureau de l'évaluation, contribue à l'obligation redditionnelle et à l'apprentissage. Il s'agit d'une évaluation stratégique finale, qui dresse le bilan des résultats obtenus jusqu'en décembre 2013 et analyse la mesure dans laquelle ces résultats et les enseignements tirés de l'expérience peuvent être utilisés pour éclairer les travaux futurs du PAM.

Il ressort de l'évaluation que l'initiative était tout à fait pertinente pour le PAM et apportait des éléments utiles au débat plus large sur le développement, mais qu'il n'avait pas été porté une attention suffisante, lors de la phase de conception, à la différenciation entre groupes de petits exploitants bénéficiaires; aux principales hypothèses à tester ainsi qu'aux données correspondantes à recueillir et à la comparabilité des pays sélectionnés pour la phase pilote. Les difficultés rencontrées découlaient du fait que l'on n'avait pas, au départ, établi les questions à traiter d'ici la fin de la phase pilote, en particulier celle de déterminer quelles approches étaient viables dans les divers contextes et quels modèles pourraient permettre de les reproduire.

On a noté une amélioration mesurable des capacités des associations d'agriculteurs appuyées par l'initiative Achats au service du progrès. Toutefois, cette amélioration a été moindre – et plus lente – qu'on ne l'avait envisagé au départ, du fait que les moyens dont disposaient initialement les organisations paysannes étaient moins importants que prévu. On ne sait avec certitude si elles continueront à fournir des produits de qualité au cas où la demande du PAM serait irrégulière ou si elles ne recevaient plus un appui continu au renforcement de leurs capacités.

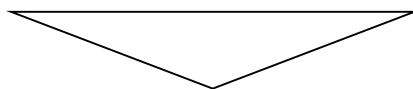
L'initiative Achats au service du progrès a eu pour le PAM l'avantage de taille que les gouvernements hôtes le considèrent désormais comme un partenaire du développement à part entière. Elle a également eu pour effet de renforcer l'engagement institutionnel du PAM à encourager les organisations paysannes et la petite production, avec pour conséquence des volumes importants achetés aux associations selon les modalités prévues dans le cadre de l'initiative. On a observé un accroissement des ventes réalisées par les organisations paysannes dans presque tous les pays pour lesquels on dispose de données. Toutefois, au niveau des petits exploitants, on ne dispose pas d'éléments indiquant que ces ventes ont entraîné une augmentation des revenus imputable à l'initiative. Pour un seul pays, les données indiquent une hausse de la production due à l'initiative.

Celle-ci a bénéficié d'un solide soutien de la part de la haute direction du PAM ainsi que de la mise en place de systèmes et de processus temporaires destinés à en faciliter la mise en œuvre. Une plus grande attention, portée lors de la phase de conception, aux éléments permettant de tirer des enseignements, aurait sans doute facilité le passage de l'expérimentation/apprentissage à l'étape du développement/obtention des résultats.

L'évaluation a préconisé que: le PAM mène à bien les activités en cours d'apprentissage et d'analyse des données existantes, ainsi que celles d'examen des problèmes non réglés; les activités futures soient concentrées sur là où les conditions sont favorables et où il semble

raisonnablement possible de les développer, de les renforcer ou de les promouvoir; le PAM se concentre sur les domaines pour lesquels il a un avantage comparatif, en privilégiant l'aspect demande (achats) dans les programmes relevant de l'initiative, et en cherchant moins à développer les capacités en matière d'offre là où de nombreux acteurs sont déjà présents; le PAM envisage d'adapter ses systèmes organisationnels pour appuyer l'intégration d'activités du type Achats au service du progrès lorsque cette option est viable; le PAM élabore des directives pour de futures activités pilotes.

## PROJET DE DÉCISION\*



Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation stratégique de la phase pilote de l'initiative Achats au service du progrès du PAM (2008-2013)" (WFP/EB.1/2015/5-C) et de la réponse de la direction, publiée sous la cote WFP/EB.1/2015/5-C/Add.1, et invite à continuer de donner suite aux recommandations qui y figurent, en tenant compte des questions soulevées par le Conseil au cours 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 récapitulative finale de la phase pilote de l'initiative Achats au service du progrès (P4P) du PAM (2008-2013) a pour objet de rendre compte de la qualité de l'Initiative et des résultats obtenus jusqu'en décembre 2013, ainsi que de la mesure dans laquelle ces résultats peuvent servir à éclairer la mise en œuvre du Plan stratégique du PAM.
2. Les questions auxquelles l'évaluation tente de répondre ont été conçues sur la base des critères définis par le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques, à savoir:
  - *Pertinence*. Dans quelle mesure l'initiative Achats au service du progrès répond-elle aux besoins des parties prenantes et est-elle adaptée aux contextes dans lesquels elle est mise en œuvre? Dans quelle mesure la conception lui permettait-elle d'atteindre ses objectifs?
  - *Efficacité*. Les objectifs de l'initiative ont-ils été atteints?
  - *Efficiences*. A-t-il été fait le meilleur usage des ressources allouées à l'initiative? Aurait-il été possible d'obtenir des résultats identiques, voire supérieurs, si les fonds avaient été utilisés différemment? Est-ce que les modalités d'achat et les meilleures pratiques élaborées sont d'un bon rapport coût-efficacité?
  - *Impact*. L'initiative a-t-elle facilité l'accroissement de la production agricole et l'intégration durable aux marchés des petits exploitants et des agriculteurs à faible revenu qui y participaient? Leurs revenus ont-ils augmenté et leurs moyens d'existence ont-ils été améliorés?
  - *Durabilité*. L'initiative a-t-elle permis l'élaboration de meilleures pratiques viables? Les résultats obtenus lors de la phase pilote pourront-ils être pérennisés?
3. L'évaluation a été menée entre novembre 2013 et novembre 2014. Elle comportait une phase de mise en route suivie d'un examen de données et de documents, de visites dans 6 des 20 pays pilotes, d'enquêtes et d'entretiens. Les données ont été recoupées par triangulation, puis analysées et validées à la faveur de réunions-bilans organisées aux niveaux des pays et du monde et d'un atelier consultatif de deux jours. L'évaluation a également exploité des données recueillies par le système de suivi et d'évaluation mis en place dans le cadre de l'initiative (données initiales, rapports de suivi, évaluations d'impact, données relatives aux achats et archives des organisations paysannes) afin de mesurer les changements survenus au cours de la période de mise en œuvre de l'initiative, ainsi que des données qualitatives recueillies au cours des visites dans les pays.
4. Du fait que les résultats du suivi et de l'évaluation ne couvraient pas de manière uniforme les 20 pays et que les rapports financiers ainsi que les systèmes de suivi et d'évaluation n'avaient pas vocation à traiter les questions d'efficience économique et de durabilité, certaines questions n'ont pu être couvertes par l'évaluation.

## Contexte

5. Le rôle d'activités agricoles viables menées à petite échelle en tant qu'élément moteur de la réalisation d'objectifs socioéconomiques plus vastes occupe une place centrale dans les priorités de développement. Nombre d'organismes de développement (dont le PAM), de donateurs et de gouvernements s'attachent explicitement à associer les petits exploitants aux marchés.
6. Le Plan stratégique pour 2008-2013 a constitué un tremplin pour l'initiative Achats au service du progrès, en favorisant le passage du PAM de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire. Le Plan stratégique pour 2014-2017 maintient cette réorientation et la renforce en mettant l'accent sur les effets directs des opérations du PAM au plan du développement au sens plus large, avec une référence explicite à la mobilisation du pouvoir d'achat du PAM pour relier les petits exploitants aux marchés (Objectif stratégique 3, But 2)<sup>1</sup>.

## Principaux éléments de la phase pilote de l'initiative Achats au service du progrès

7. La phase pilote de l'initiative Achats au service du progrès représente le plus gros fonds d'affectation spéciale et la plus vaste initiative gérés à ce jour par le PAM, avec des contributions se montant à 166 millions de dollars É.-U. Entre 2008 et 2013, ce montant a été réparti entre les 20 pays pilotes et l'Unité de coordination basée au Siège, comme indiqué au tableau 1. La phase pilote a récemment été prolongée d'un an.

TABLEAU 1: APERÇU DE L'INITIATIVE ACHATS AU SERVICE DU PROGRÈS	
Pays pilotes	20: Afghanistan, Burkina Faso, El Salvador, Éthiopie, Ghana, Guatemala, Honduras, Kenya, Libéria, Malawi, Mali, Mozambique, Nicaragua, Ouganda, République démocratique du Congo, République-Unie de Tanzanie, Rwanda, Sierra Leone, Soudan du Sud et Zambie.
Nombre de donateurs – les principaux étant la Fondation Bill et Melinda Gates (BMGF), la Fondation Howard G. Buffett (HGBF) et le Canada	15: Arabie saoudite, Belgique, BMGF, Brésil, Canada, <i>Comitato italiano</i> , France, HGBF, Irlande, Luxembourg, Pays-Bas, Union européenne, United Parcel Service Foundation, Agency for International Development (États-Unis), Zynga États-Unis.
Approches expérimentées	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Partenariats avec des organisations paysannes et renforcement des capacités</li> <li>2. Appui aux pôles de demande récemment structurés</li> <li>3. Achats effectués auprès de nouveaux négociants au moyen de procédures d'appel d'offres modifiées</li> <li>4. Développement des capacités locales de transformation des produits alimentaires</li> </ol>
Modalités d'achat	3: Procédure d'appel d'offres directe ou simplifiée* et contrats de livraison à terme.
Hypothèse testée	Augmentation du revenu = productivité accrue + capacité de regroupement et assurance qualité + développement des marchés + environnement favorable

<sup>1</sup> Objectif stratégique 3, But 2: Mobiliser le pouvoir d'achat pour relier les petits exploitants aux marchés, réduire les pertes après-récolte, appuyer l'autonomisation économique des femmes et des hommes et transformer l'assistance alimentaire en investissement productif dans les communautés locales.

<b>TABLEAU 1: APERÇU DE L'INITIATIVE ACHATS AU SERVICE DU PROGRÈS</b>	
Objectifs	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recenser et faire connaître les pratiques optimales propres à accroître la participation lucrative des petits exploitants et des agriculteurs à faible revenu aux marchés.</li> <li>2. Accroître la capacité des petits exploitants à produire pour les marchés et à y participer pour augmenter leurs revenus.</li> <li>3. Recenser et appliquer les pratiques optimales permettant d'augmenter les ventes.</li> <li>4. Transformer les programmes d'achat de denrées alimentaires du PAM de manière à ce qu'ils soutiennent plus efficacement la petite production viable et s'attaquent aux causes profondes de la faim.</li> </ol>
Contributions confirmées au fonds d'affectation spéciale**	166 131 514 dollars
Dépenses financées par des subventions**	110 243 771 dollars

\* La procédure d'appel d'offres simplifiée conserve l'ensemble des caractéristiques de transparence et d'efficacité économique de la procédure d'appel d'offres classique, tout en simplifiant certaines modalités pour les plus petits fournisseurs.

\*\* *Source*: Données fournies par l'équipe financière de l'initiative Achats au service du progrès (au 31 décembre 2013).

8. Du fait que l'évaluation portait sur la phase pilote de l'initiative, il a fallu établir une distinction entre deux théories du changement: celle relevant de l'expérimentation et celle relative au développement. La première a trait aux moyens prévus pour que l'initiative atteigne les objectifs fixés et à l'utilisation des produits dans le contexte de l'apprentissage et de la définition des meilleures pratiques. La théorie du changement au plan du développement (hypothèse testée – voir tableau 1), porte sur la manière dont certaines activités spécifiques sont censées produire un impact sur le développement. L'évaluation à mi-parcours de 2011 a permis de procéder à un examen critique de la logique d'intervention et de définir certaines hypothèses centrales sur lesquelles reposait l'initiative et qui, à l'époque, n'avaient pas encore été pleinement énoncées ni expérimentées. Ces hypothèses et la logique d'intervention ont été explorées plus avant et testées au cours de la présente évaluation.

## CONSTATATIONS

9. Le rapport d'évaluation complet et ses annexes étayent de manière plus approfondie les constatations, conclusions et recommandations présentées ici. Il est à noter qu'en plusieurs endroits, des notes de bas de page présentent des données actualisées portant sur la même période d'évaluation que celle traitée dans le corps du texte. Ces données n'ont été obtenues que vers la fin du processus d'évaluation et, bien qu'elle n'ait pu les analyser, l'équipe d'évaluation a décidé de les mentionner.

## Pertinence

10. L'initiative Achats au service du progrès présente un grand intérêt au regard des questions plus larges qui retiennent l'attention internationale dans le domaine des stratégies de sécurité alimentaire et de réduction de la pauvreté impulsées par l'agriculture, et les activités menées pendant la phase pilote étaient en phase avec les objectifs des politiques de développement de l'agriculture paysanne des pays concernées. L'initiative est également conforme au mandat du PAM, à l'importance donnée par le Plan stratégique à la mobilisation du pouvoir d'achat du Programme pour relier les petits exploitants aux marchés, ainsi qu'aux politiques connexes; elle est aussi en cohérence avec les thèmes stratégiques et les domaines d'expertise complémentaires des autres organisations sises à Rome. Dans la pratique, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) s'est révélée être un partenaire plus approprié que le Fonds international de développement agricole (FIDA), mais le manque de précision dans la définition de leurs rôles respectifs a parfois été source de frictions.
11. Au niveau des pays, la phase de conception a été étayée par une analyse contextuelle, mais la qualité de la conception a été inégale. On n'a pas accordé suffisamment d'attention aux implications de la différence entre exploitants en termes de contribution aux marchés, ainsi qu'aux caractéristiques et à la performance des systèmes commerciaux privés au niveau national. Le processus décentralisé d'élaboration et de mise en œuvre s'est traduit par des variations dans la conduite opérationnelle de l'initiative, ce qui a eu des répercussions limitant le caractère expérimental de la phase pilote. Dans un premier temps, la problématique hommes-femmes n'a pas été convenablement prise en considération, mais des progrès ont été enregistrés à cet égard au cours de la mise en œuvre.
12. Au stade de la conception de l'initiative, il n'a pas été prévu de méthode systématique pour énoncer les hypothèses et pour en tester la validité. L'équipe d'évaluation a retenu sept hypothèses particulièrement importantes et en a examiné la validité dans 13 pays, dont six dans lesquels elle s'est rendue. Les hypothèses les plus fréquemment vérifiées avaient trait à la participation effective des femmes et à la disponibilité de partenaires effectifs. À l'épreuve des faits, certaines des hypothèses principales se sont révélées problématiques dans plusieurs pays. Il avait notamment été considéré possible de recenser les organisations paysannes disposant de capacités suffisantes, ou de constituer des capacités dans les délais prévus dans la phase pilote; d'obtenir des produits en quantité suffisante à des prix abordables; ou d'assurer par l'intermédiaire du PAM une demande prévisible suffisante. La conception d'ensemble de l'initiative a été fragilisée par l'amplification rapide du nombre de pays, qui sont passés de 10 (chiffre proposé initialement) à 20 en moins d'un an; par le fait que la théorie du changement n'était pas complètement formulée au démarrage de l'expérience pilote; par le manque de procédure systématique d'élaboration et de validation des principales hypothèses.

## Efficacité

13. Divers processus d'apprentissage ont été menés au niveau des pays et au niveau mondial tout au long de la phase pilote de l'initiative. À compter de l'évaluation à mi-parcours, on s'est attaché plus particulièrement à trouver un équilibre satisfaisant entre apprentissage et action. Pour faire une plus large place à l'apprentissage, un ambitieux programme de portée mondiale, articulé sur 17 thèmes, a été adopté en 2012, puis parachevé tout au long de 2014 – année de transition ajoutée à la phase pilote au début de l'évaluation. Cette phase reposait sur une stratégie de communication efficace, qui a permis de diffuser les enseignements par le biais de divers médias.



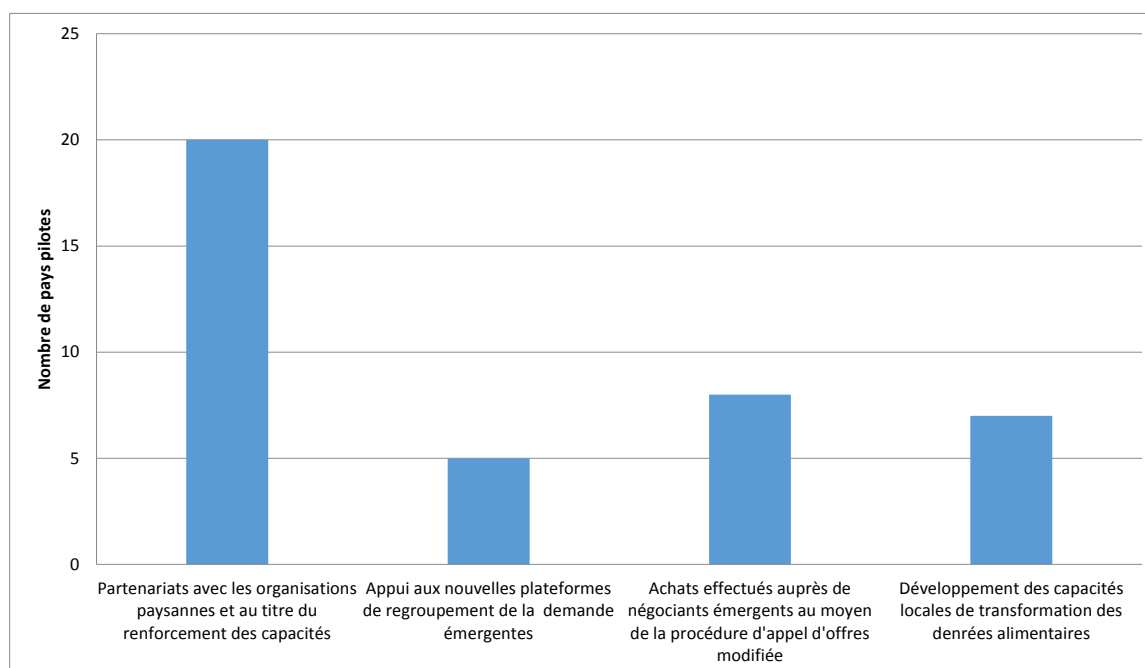
14. Les publications relatives à l'initiative présentent pour la plupart les enseignements concernant le volet "demande" – expliquant par exemple comment la demande émanant du PAM et la tarification pourraient être modifiées de manière à faciliter les achats auprès de fournisseurs non traditionnels. Les progrès ont été limités s'agissant du regroupement et de la divulgation de modèles fondés sur des pratiques optimales aux fins de l'accroissement des ventes et, à ce jour, les enseignements n'ont pas encore été utilisés pour mettre au point un programme reproductible et les directives pour le transposer en grandeur réelle restent à établir.
15. Le renforcement des capacités des petits agriculteurs et des organisations paysannes est au cœur des activités menées au titre de l'initiative. À cet effet, il était principalement prévu de dispenser une formation et de faciliter l'acquisition de biens tels que des installations d'entreposage et du matériel agricole, mais aussi d'adapter le processus d'achat. Les capacités de certaines organisations paysannes ont été renforcées en termes d'augmentation de la production et d'intégration des petits agriculteurs aux marchés, afin de relever le niveau de leurs revenus, mais cela n'a pas été aussi rapide ni d'une aussi grande portée que prévu.
16. Pour que l'initiative aboutisse à un renforcement des capacités, l'un des préalables importants était le concours de partenaires du développement. Il est apparu que les partenariats les plus efficaces étaient ceux déjà en place dès la phase de conception à laquelle tant le PAM que ses partenaires ont apporté des ressources. Toutefois, les partenariats n'étaient pas toujours adaptés et faciles à détecter, aussi des difficultés ont-elles été rencontrées pour coordonner les activités de renforcement de capacités exécutées par des partenaires multiples.
17. La phase pilote reposait sur quatre approches (voir figure 1). L'établissement de partenariats avec des organisations paysannes et aux fins du renforcement des capacités a été l'approche la plus largement utilisée, mais l'efficacité de la formation dispensée par les partenaires était variable, les résultats jugés les meilleurs étant obtenus avec les organisations paysannes de deuxième et troisième niveaux<sup>2</sup>. Les achats effectués auprès de négociants de fraîche date au moyen de la procédure d'appels d'offres modifiée ont été limités, puisqu'ils n'ont constitué que 6 pour cent du volume total acheté au cours de la phase pilote. Seuls 2 pour cent du volume total des achats avaient trait au développement des moyens locaux de transformation des denrées alimentaires<sup>3</sup>. Les nouvelles plateformes de regroupement de la demande ont bénéficié du recours aux bourses de produits agricoles et aux systèmes de récépissés d'entrepôt. Cette approche a été plutôt fructueuse au Malawi, mais elle a échoué ailleurs.

---

<sup>2</sup> Les organisations paysannes les plus impliquées dans l'initiative sont celles du premier niveau, dont la taille varie de 10 à plusieurs centaines de petits exploitants. Les organisations paysannes de deuxième niveau sont des groupements qui représentent plusieurs associations d'agriculteurs. Celles du troisième niveau ont pour membres les organisations paysannes du deuxième niveau et sont des organismes fédérateurs – dont la représentation est le plus souvent de portée nationale.

<sup>3</sup> État des achats au titre de l'initiative, septembre 2008-décembre 2013 (mars 2014).

**Figure 1: Approches adoptées dans les pays où a été expérimentée l'initiative Achats au service du progrès entre 2008 et 2013**



18. L'initiative Achats au service du progrès a contribué à modifier en profondeur la nature de l'appui apporté par le PAM aux organisations paysannes et à la promotion des petits exploitants. Au moment où la présente évaluation a été réalisée, 319 324 tonnes de produits alimentaires avaient été livrées au PAM au titre de l'initiative, ce qui représentait un montant de 131,5 millions de dollars<sup>4</sup>. Les achats réalisés au moyen des approches mises en œuvre dans le cadre de l'initiative dans les 20 pays pilotes font apparaître des tendances positives, puisque les achats locaux et régionaux sont passés de 8 pour cent à 11 pour cent entre 2009 et 2013<sup>5</sup>. Les achats réalisés par le PAM auprès des organisations paysannes demeurent limités par le manque de moyens de ces organisations, par leur accès restreint au financement et à des structures d'entreposage adéquates, ainsi que par des problèmes internes de vente et de défauts de paiement, problèmes qui ne peuvent être réglés uniquement au moyen d'ajustements internes du système de passation de marchés du PAM.

## Efficiences

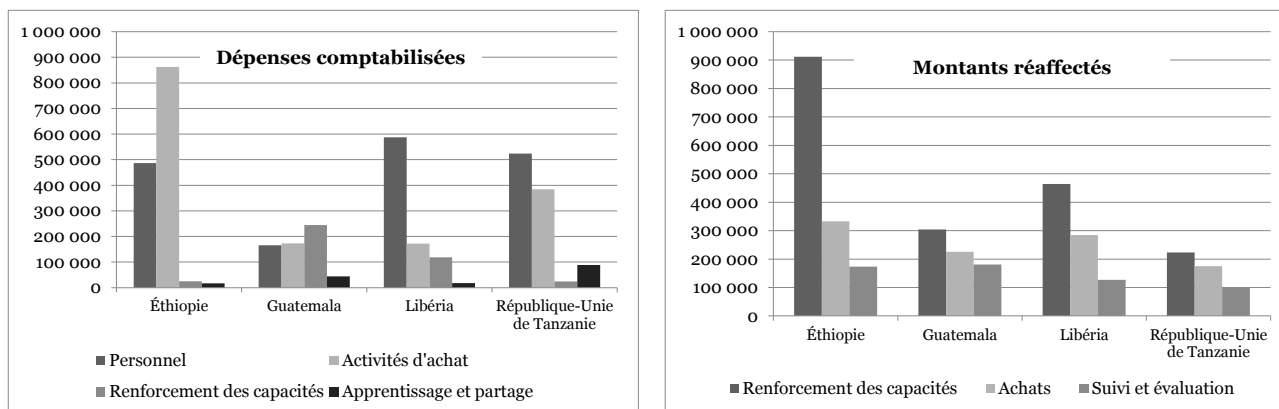
19. L'initiative Achats au service du progrès n'a pas été conçue de telle sorte que les modèles mis à l'essai soient clairement identifiés et que leur rapport coût-efficacité soit mesuré dans le cadre du suivi et de l'évaluation. Il n'a pas été jugé nécessaire de disposer de telles données lors de la phase de conception. L'équipe d'évaluation n'a pas été en mesure de déterminer le rapport coût-efficacité, mais elle a procédé à un exercice de réaffectation des dépenses dans quatre pays, ce qui lui a permis d'obtenir des renseignements utiles sur la part respective

<sup>4</sup> État des achats (mai 2014): l'équipe d'évaluation a reçu vers la fin de l'étude des chiffres actualisés. Datés d'octobre 2014, ces chiffres (portant sur la même période) indiquaient que 366 658 tonnes avaient été livrées, pour un montant de 148 millions de dollars.

<sup>5</sup> État des achats, septembre 2008-décembre 2013 (mars 2014): les chiffres actualisés à compter de la mi-2014, portant sur la même période, font apparaître que la proportion des achats locaux et régionaux réalisés au titre de l'initiative s'élevait à 22 pour cent à la fin de 2013.

des dépenses consacrées aux achats, au renforcement des capacités et au suivi et à l'évaluation. Comme indiqué dans la figure 2, les montants réaffectés l'ont été dans une large mesure au profit du renforcement des capacités, ce qui donne une image plus exacte des activités menées dans les pays au titre de l'initiative.

**Figure 2: Comparaison entre les dépenses comptabilisées et les dépenses réaffectées, 2013 (en dollars)**



Sources: Système mondial et réseau d'information du PAM, initiative Achats au service du progrès et calculs réalisés dans le cadre de l'évaluation.

20. Comme indiqué au tableau 2, les tendances qui caractérisent les dépenses effectuées au titre de l'initiative au cours de la période couverte par l'évaluation montrent que le coût moyen par membre d'une organisation paysanne et les coûts non alimentaires moyens par tonne livrée sont les plus élevés dans les pays qui sortent d'un conflit.

<b>TABLEAU 2: DÉPENSES AU TITRE DE L'INITIATIVE ACHATS AU SERVICE DU PROGRÈS, QUANTITÉS FOURNIES, COÛT MOYEN PAR PERSONNE FORMÉE ET TONNE LIVRÉE, PAR GROUPE DE PAYS*</b>			
	<b>Pays sortant d'un conflit**</b>	<b>Pays à faible revenu</b>	<b>Pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure</b>
Montant total des dépenses liées à l'initiative, dans les pays (en dollars)	29 681 871	43 943 940	36 617 961
Quantité livrée (en tonnes)	14 089	212 118	93 117
Coût moyen par membre d'une organisation paysanne (en dollars)	1 254	29	793
Coûts non alimentaires moyens par tonne livrée (en dollars)	2 107	207	393

\* Les pays qui sortent d'un conflit sont les suivants: Afghanistan, Libéria, République démocratique du Congo, Sierra Leone et Soudan du Sud. Les pays à faible revenu sont les suivants: Burkina Faso, Éthiopie, Kenya, Malawi, Mali, Mozambique, Ouganda, République-Unie de Tanzanie et Rwanda. Les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure sont les suivants: El Salvador, Ghana, Guatemala, Honduras, Nicaragua et Zambie.

\*\* Il convient de noter que, dans les pays qui sortent d'un conflit, il y a eu des investissements très importants dans les biens d'équipement – comme, par exemple, en Afghanistan.

Sources: Données financières et relatives aux achats au titre de l'initiative Achats au service du progrès pour la période 2008-2013 (mai 2014)<sup>6</sup> et calculs réalisés dans le cadre de l'évaluation.

<sup>6</sup> Les chiffres actualisés à la mi-2014, portant sur la même période, indiquent que 450 102 tonnes ont été commandées, pour une valeur supérieure à 177 millions de dollars, dont 81 pour cent ont été livrés.

21. Pour ce qui est des résultats positifs, les échéances majeures des activités à mener ont été respectées, la supervision et la gestion de la phase pilote ont été efficaces et exécutées conformément aux rôles et responsabilités définis au départ; l'appui et les orientations qui ont été fournis par l'Unité de coordination du Siège aux bureaux de pays ont été efficaces. Plusieurs comités consultatifs et comités de travail ont joué un rôle essentiel à divers stades de la prise de décisions et de l'exécution de l'initiative, ce qui a permis à ses responsables d'avoir accès à des compétences techniques dans des domaines qui ne relèvent pas des activités classiques du PAM. Malgré tout, il n'a été que partiellement possible de recruter les ressources humaines nécessaires à l'initiative: des lacunes importantes ont été constatées dans les domaines du développement des marchés et de la problématique hommes-femmes.
22. La conception initiale du suivi et de l'évaluation était très ambitieuse, puisqu'une étude complète de l'impact était prévue pour chaque pays pilote. Les difficultés liées à la quantité de données à produire dans des contextes divers ont conduit l'équipe chargée de l'évaluation à mi-parcours à recommander un recentrage des activités de suivi et d'évaluation. En 2011, un appui externe a également été apporté en vue de rationaliser les modalités de collecte et d'analyse des données. Globalement, les produits des activités de suivi et d'évaluation reposant sur des enquêtes sont devenus disponibles vers la fin de la période d'expérimentation et n'ont donc pas pu être exploités par la direction pour prendre des décisions en conséquence. De plus, les bases de données relatives aux produits étaient incomplètes. À titre d'exemple, ce n'est qu'à mi-chemin de l'exécution du programme que l'on a commencé à recueillir des données relatives aux organisations paysannes dans un sous-ensemble de pays.

## Impact

23. Étant donné qu'on ne dispose que de peu d'éléments attestant le degré de désagrégation des données figurant dans les études initiales, les rapports de suivi et les évaluations d'impact, les conclusions obtenues ne sont guère détaillées. Des évaluations d'impact étaient disponibles pour El Salvador, l'Éthiopie et la République-Unie de Tanzanie et, dans de tels cas, il est possible d'attribuer à l'initiative les effets positifs observés au niveau des organisations paysannes et des petits exploitants.
24. Certains éléments attestent d'un renforcement des capacités et d'une amélioration des services offerts par les organisations paysannes. Celles qui ne vendaient pas antérieurement de produits de façon groupée le font désormais et les vendent au PAM et à d'autres acheteurs. On constate dans les rapports de suivi disponibles pour 9 des 20 pays pilotes qu'entre 2009 et 2013, 78 pour cent de ces organisations paysannes ont étoffé leurs services de commercialisation et vendu plus de 200 000 tonnes à des acheteurs autres que le PAM<sup>7</sup>.
25. Il a été fait état d'une augmentation des ventes au PAM dans presque tous les pays pour lesquels on dispose de données (voir figure 3), bien que les ventes réalisées par l'intermédiaire d'organisations paysannes n'aient concerné qu'une proportion relativement faible d'agriculteurs. En même temps, au cours de la phase pilote, les défauts de paiement ont chuté de 59 pour cent en 2008 à 10 pour cent en 2013 (soit une moyenne de 20 pour cent sur l'ensemble de la période)<sup>8</sup>. En dehors des marchés gouvernementaux, on dispose de peu

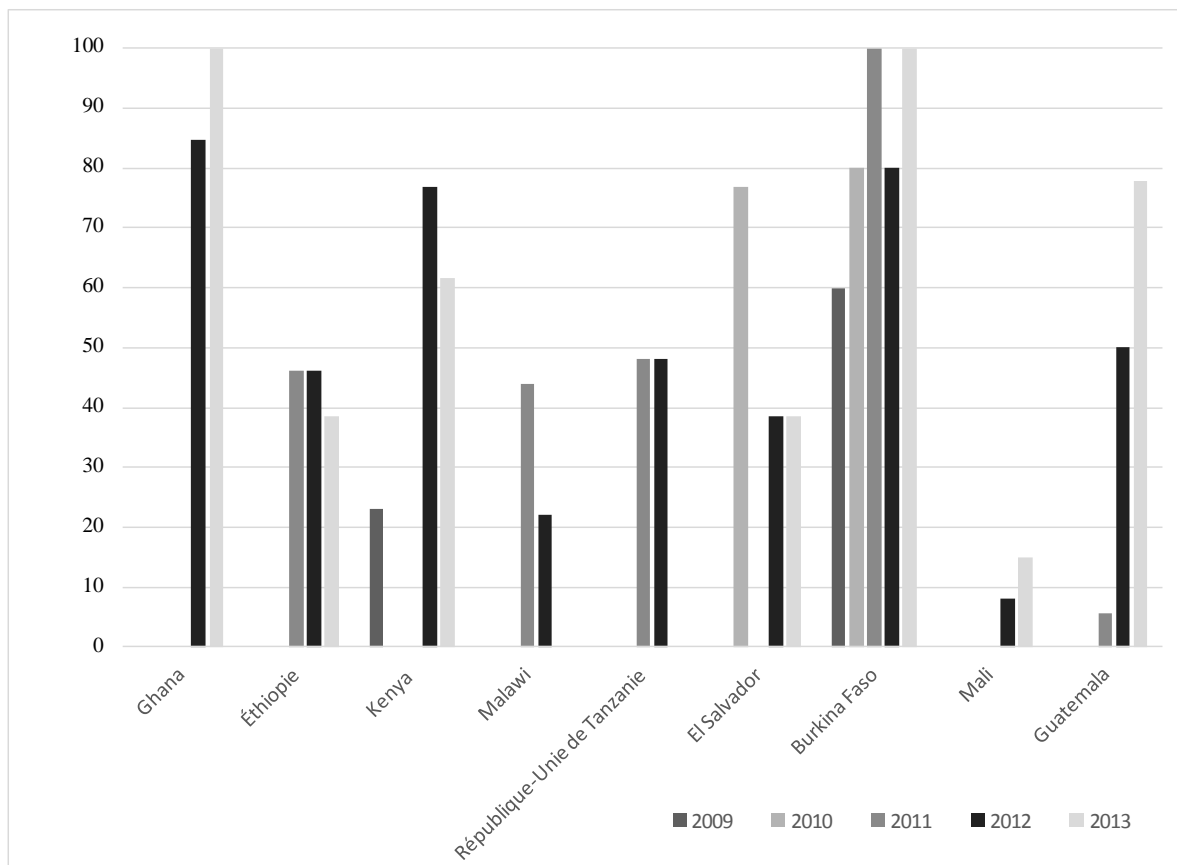
---

<sup>7</sup> Ces données correspondent à une valeur nominale d'au moins 50 millions de dollars. Voir *Summary P4P Procurement Report*, septembre 2008-décembre 2013 (mars 2014). Il arrivait que des organisations paysannes vendent des produits à d'autres acheteurs avant la mise en route de l'initiative, mais on ne dispose pas de données permettant de mesurer le volume de ces ventes.

<sup>8</sup> Calcul portant uniquement sur les contrats menés à leur terme. *Summary P4P Procurement Report*: septembre 2008-décembre 2013 (mars 2014).

d'éléments témoignant de l'existence de marchés disposés à s'approvisionner régulièrement auprès des petits exploitants ou à payer une prime pour des produits de qualité.

**Figure 3: Ventes au PAM (en pourcentage des organisations paysannes incluses dans l'étude initiale)**



Source: Compilation des données d'évaluation recueillies dans les rapports de suivi de l'initiative disponibles.

26. Une augmentation de la production des petits exploitants imputable à l'initiative a été constatée en El Salvador, mais ni en Éthiopie ni en République-Unie de Tanzanie (les trois pays dans lesquels une évaluation d'impact a été conduite). Le fait que les agriculteurs disposant de plus de 2 hectares aient été exclus des échantillons retenus dans les enquêtes explique peut-être en partie cette constatation<sup>9</sup>. Sur la base des trois évaluations d'impact réalisées, rien ne permet d'affirmer que l'objectif d'un accroissement du revenu des ménages de 50 dollars ait été atteint. Le revenu des ménages membres d'organisations paysannes participant à l'initiative a certes augmenté, mais pas notablement plus que celui des ménages faisant partie du groupe témoin.
27. Dans le cadre de l'initiative, des efforts concertés ont visé à produire un impact positif pour les femmes. Les visites et les entretiens réalisés dans les pays concernés semblent indiquer que les femmes membres d'organisations paysannes ont gagné en confiance, mais les données de suivi issues des enquêtes n'étaient pas ventilées par sexe, ce qui empêche de tirer des conclusions fiables quant à l'impact de l'initiative sur les femmes.

<sup>9</sup> Certaines indications donnent à penser que ceux qui ont été exclus des évaluations d'impact auraient davantage bénéficié de l'initiative.

28. On dispose de données attestant de changements importants dans la façon dont le PAM est perçu en tant qu'organisation par les gouvernements hôtes, ce qui se traduit par un engagement plus résolu au plan des politiques. On a également observé des changements internes positifs au PAM, notamment l'adoption d'approches plus efficaces de la problématique hommes-femmes, ainsi qu'une amélioration de la coopération entre différentes unités (comme celles chargées des programmes, de la logistique et des achats) à la poursuite d'objectifs communs, ce qui a abouti au renforcement de l'alignement et de la cohérence des activités menées en interne.

## Durabilité

29. Le renforcement des capacités des organisations paysannes exige des investissements significatifs et un engagement à long terme. À ce stade, et faute des incitations commerciales mentionnées plus haut, il est difficile de déterminer si les organisations paysannes vont continuer à s'efforcer de fournir des produits de qualité si elles ne reçoivent pas d'appui continu pour renforcer leurs capacités. C'est particulièrement vrai en ce qui concerne les organisations paysannes de premier niveau et celles dont les capacités sont faibles ou intermédiaires. Dans ces cas, il est particulièrement important de trouver des partenaires appropriés du côté de l'offre. Il existe des possibilités de collaboration avec les organisations sises à Rome, dont les programmes à long terme pourraient apporter une option plus durable pour le renforcement des capacités.
30. En dehors du PAM, les marchés offrant des débouchés aux produits de qualité supérieure en provenance d'organisations paysannes et de petits exploitants sont limités, sauf lorsqu'il existe une politique d'achats institutionnels publics, qui renforce le potentiel de durabilité de cette filière. Pour assurer la viabilité de l'initiative, il est donc essentiel d'accroître la prévisibilité de la demande du PAM.
31. Il faudrait montrer que les achats auprès de petits exploitants et d'organisations paysannes peuvent être effectués à un coût abordable pour confirmer la durabilité pour le PAM des approches adoptées pour l'initiative Achats au service du progrès. Toutefois, les gouvernements partenaires et les donateurs appuient fermement la poursuite de l'initiative et des progrès ont été réalisés en ce qui concerne la réduction des défaillances.

---

## CONCLUSIONS

### Évaluation d'ensemble

32. L'initiative est adaptée aux besoins des gouvernements et des partenaires du développement et elle est alignée sur le mandat, le Plan stratégique et les politiques du PAM. Une attention insuffisante a été accordée à la différenciation des groupes de petits exploitants bénéficiaires. La réalisation des objectifs a été compromise par une amplification rapide de l'initiative et par une formulation incomplète de la théorie du changement, dont les hypothèses fondamentales n'ont pas été systématiquement définies et testées. S'agissant de la pertinence de la conception pour réaliser l'impact sur le développement, certaines des principales hypothèses se sont révélées problématiques dans plusieurs pays. Plus spécifiquement, il a été difficile de recenser les organisations paysannes disposant de moyens adéquats ou de capacités susceptibles d'être rapidement renforcées; d'obtenir un approvisionnement suffisant en produits à des prix abordables; de faire en sorte que la demande du PAM soit suffisante et prévisible.
33. En ce qui concerne les pratiques optimales, des orientations et des modèles clairs restent à mettre au point – qu'il s'agisse pour le PAM de généraliser les approches définies dans le

cadre de l'initiative, ou pour d'autres parties prenantes de les utiliser. Du temps et des ressources supplémentaires seront requis pour mener à bien cette première étape essentielle vers l'institutionnalisation.

34. On a constaté une amélioration tangible des capacités des organisations paysannes appuyées dans le cadre d'accords de partenariat. Toutefois, cette amélioration a été plus lente et moins importante que prévue. En revanche, on ne dispose que de peu d'éléments pour déterminer dans quelle mesure les capacités des petits exploitants ont été renforcées, bien que certaines informations non vérifiées recueillies au gré de visites dans les pays suggèrent que les agriculteurs bénéficiant de l'appui de l'initiative adoptent des techniques de production et post-récolte améliorées.
35. Le recours aux bourses de produits a donné de bons résultats au Malawi, mais pas ailleurs. On n'a testé les achats auprès de nouveaux négociants que sur une échelle très limitée, de sorte qu'il serait profitable de poursuivre. On ne dispose pas d'éléments factuels suffisants pour évaluer l'efficacité du développement des capacités locales en matière de transformation des produits alimentaires.
36. On a recensé certaines des pratiques optimales pour augmenter les ventes au PAM par les petits producteurs, mais le regroupement et la diffusion de modèles en la matière progressent lentement.
37. L'initiative a contribué à renforcer l'engagement institutionnel du PAM à l'appui des organisations paysannes et de la production à petite échelle, et à promouvoir des modalités spécifiques facilitant les achats auprès d'organisations paysannes. Toutefois, d'importants obstacles demeurent, qui n'ont pas été pleinement pris en compte.
38. La manière dont l'initiative a été conçue ne facilite pas l'évaluation du rapport coût-résultat, du fait qu'il n'a pas été prévu dans la conception de la phase pilote d'intégrer une mesure comparative des produits obtenus – par exemple, le renforcement des capacités – et des coûts d'obtention de ces produits. Les rapports financiers étaient davantage centrés sur la manière dont ont été honorées les obligations à l'égard des donateurs plutôt que sur l'expérimentation de la viabilité financière et du rapport coût-efficacité des différentes approches envisagées. En conséquence, il n'a pas été possible de réaliser une évaluation d'ensemble de l'efficacité de l'initiative, s'agissant en particulier des quatre approches testées, ce qui constitue un élément important à considérer dans l'optique de leur généralisation.
39. Nombre des aspects liés à la gestion et à la supervision de la phase pilote de l'initiative ont été jugés satisfaisants. Les difficultés rencontrées tenaient à la disponibilité de compétences techniques appropriées et à la mesure dans laquelle le suivi et l'évaluation ont servi à éclairer les décisions de la direction.
40. Compte tenu des données factuelles limitées à disposition, il n'a pas été possible de tirer des conclusions détaillées en ce qui concerne l'impact de l'initiative. Il n'a pu être attesté que l'objectif d'augmentation de 50 dollars du revenu des petits exploitants avait été atteint dans aucun des trois pays pour lesquels des évaluations d'impact ont été réalisées. Toutefois, on a noté un accroissement de la production des petits exploitants imputable à l'initiative dans l'un des trois pays étudiés: El Salvador. Dans la plupart des pays pour lesquels on dispose de données, certains éléments confirment un accroissement des ventes de produits au PAM.
41. L'initiative a eu des résultats positifs importants pour le PAM, en tant que partenaire de développement des gouvernements hôtes, ce qui contribue à renforcer l'engagement au plan des politiques. La phase pilote de l'initiative a eu un impact sur le fonctionnement du PAM

en tant qu'organisation et l'a conduit à mettre davantage l'accent sur l'appui aux petits exploitants, par exemple en développant ou en favorisant les achats réalisés par les gouvernements auprès d'organisations paysannes.

42. Jusqu'à un certain point, il a été possible de renforcer durablement les capacités des organisations paysannes, mais il faudra encore soutenir celles qui disposent de moyens limités, afin de leur permettre de continuer à approvisionner le PAM. Il n'est pas certain que les organisations paysannes continueront à fournir des produits de qualité si la demande du PAM n'est pas stable et si elles ne reçoivent pas en continu un appui au renforcement de leurs capacités. Malgré certains résultats prometteurs, il faut poursuivre les travaux analytiques pour démontrer que les achats effectués dans le cadre de l'initiative constituent une option viable mesurée à l'aune de paramètres de coût normaux.

### **Conclusions relatives à ce qu'il convient de généraliser, d'expérimenter plus avant ou d'abandonner**

43. Certains aspects de l'initiative peuvent d'ores et déjà être généralisés – notamment celui concernant le volet demande/achats, dans lequel le PAM est le plus à même de susciter des changements positifs. Cela passe par plusieurs adaptations des modalités d'achat et l'octroi d'un appui axé sur l'offre dans l'optique d'achats effectués auprès d'organisations paysannes.
44. Le principal domaine pour lequel une expérimentation plus poussée est requise consiste à établir si le renforcement des capacités du côté de l'offre peut véritablement rendre les organisations paysannes à même d'approvisionner à plus long terme le PAM et d'autres parties dans le cadre d'appels d'offres. Toute expérimentation complémentaire devrait être subordonnée à l'achèvement de la phase pilote en 2015, incluant des analyses coûts-avantages plus approfondies et l'élaboration de modèles et de directives pratiques pour les futures activités de la même nature que celles relevant de l'initiative. Si ces activités s'avèrent viables, il sera alors justifié d'investir dans leur institutionnalisation.

### **Conclusions relatives au caractère expérimental de l'initiative Achats au service du progrès**

45. L'initiative a bénéficié d'un appui très solide de la part de la direction du PAM au plus haut niveau, qui a notamment autorisé la mise en place de systèmes et de processus temporaires spécifiquement destinés à faciliter la mise en œuvre. Les difficultés rencontrées ont découlé de ce qu'il n'avait pas été déterminé à un stade précoce quels points devraient être traités au terme de la phase pilote, notamment l'évaluation de la viabilité de différentes approches dans diverses situations et la mise au point de modèles clairs susceptibles d'être reproduits.
46. La discordance entre le double objectif de l'initiative (apprentissage et obtention de résultats) aurait également pu être réduite si l'on avait accordé davantage de considération, lors de la phase de conception, aux éléments d'information concrets qu'il convenait de recueillir. Le cadre de suivi et d'évaluation a abouti à la collecte de données la plus importante à laquelle le PAM ait jamais procédé, mais son efficacité a été restreinte du fait que la formulation initiale des changements escomptés n'avait été que partielle. En outre, on n'avait pas inclus de dispositifs permettant de suivre et de mesurer le rapport coût-efficacité. Ces limites, combinées à l'augmentation rapide du nombre de pays participants, avec diverses modalités de mise en œuvre et des financements provenant d'un large éventail de donateurs, ont rendu difficile la comparaison des cas testés lors de la phase d'expérimentation.



## Conclusions relatives aux partenariats

47. Les partenariats ont pris des formes très diverses allant de la collaboration stratégique de haut niveau avec les organisations sises à Rome et d'autres entités, ainsi qu'avec les donateurs, à des partenariats de diverses natures, axés en particulier sur le renforcement des capacités en matière d'offre. On ne dispose pas de données permettant de comparer l'efficacité respective de chacun de ces types de partenariat. Il n'existe d'ailleurs pas de définition unique du mot "partenariat". Une approche plus systématique, qui aurait différencié les types de partenariat concourant à l'initiative, aurait constitué un bon point de départ pour une analyse comparative.
48. Il existe des possibilités pour le PAM d'associer la FAO, en particulier, mais aussi des donateurs potentiels, à l'élaboration d'activités futures visant à intégrer ou tester plus avant la formule des Achats au service du progrès. Les options telles que la programmation et le financement communs méritent d'être envisagées. La phase pilote de l'initiative a contribué de façon significative à faire évoluer la nature des partenariats noués par le PAM avec les gouvernements hôtes, ce qui renforce la durabilité des résultats, en particulier dans les cas où les gouvernements se sont efforcés de s'approvisionner directement auprès de petits exploitants ou d'organisations paysannes pour leurs réserves alimentaires nationales et d'autres programmes publics.

## RECOMMANDATIONS

Recommandations	Responsable envisagé
<b>Recommandation 1: Le PAM devrait mener à bien les activités liées au Programme mondial d'apprentissage, à l'analyse des données existantes et à l'évaluation, dans le contexte des questions non réglées.</b>	
1.1 La programmation future devrait s'appuyer sur des modèles clairs, pratiques et viables; les directives et les notes pratiques sur la manière de procéder devraient être fondées sur: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) une mise à l'essai plus poussée des hypothèses retenues et une analyse plus détaillée des coûts et des avantages dans certains pays dans lesquels l'initiative dispose encore d'un financement et où il existe des données suffisantes;</li> <li>b) la synthèse et l'analyse des produits du Programme mondial d'apprentissage à l'échelle mondiale, puis la communication et la diffusion des résultats adaptées aux divers publics à l'intérieur et à l'extérieur du PAM.</li> </ul>	Mesures à décider au niveau institutionnel par le Comité directeur de l'initiative – au début de 2015

Recommandations	Responsable envisagé
<p><b>Recommandation 2: Axer les activités futures de programmation sur les pays où des conditions favorables sont en place ou là où il semble raisonnablement possible de les développer, renforcer ou promouvoir.</b></p>	
<p>2.1 Avant la mise en œuvre de l'initiative, une étude de faisabilité devrait être réalisée dans chaque pays concerné, afin d'évaluer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) les moyens des organisations paysannes et les difficultés liées au renforcement des capacités – un facteur favorable est la prédominance d'organisations paysannes de deuxième ou troisième niveaux, ou d'organisations paysannes de premier niveau disposant de capacités intermédiaires ou élevées, engagées dans la production et l'éventuelle commercialisation de cultures de base;</li> <li>b) l'aptitude du PAM à assurer une demande stable et à des tarifs abordables sur le long terme;</li> <li>c) la viabilité du marché haut de gamme que ces organisations paysannes pourraient approvisionner;</li> <li>d) l'existence à moyen ou long termes, de projets pertinents exécutés par des partenaires concernant l'offre et renforçant les capacités des organisations paysannes;</li> <li>e) l'environnement politique et commercial. Les activités du type Achats au service du progrès ne devraient pas être essayées dans les situations où: il faut des produits alimentaires d'urgence; il y a des pénuries de produits alimentaires; un conflit vient d'avoir lieu – à moins que le PAM ne décide d'assumer les coûts plus élevés impliqués par des achats auprès des petits exploitants dans ces zones; la demande de produits alimentaires aux niveaux national ou régional baisse; il n'existe pas de partenaires adaptés; la politique gouvernementale est dans l'ensemble peu propice; les organisations paysannes sont principalement de premier niveau et disposent de capacités réduites.</li> </ul> <p>En collaboration avec les gouvernements et ses partenaires, le PAM devrait alors décider de mettre ou non en œuvre l'initiative et, le cas échéant, déterminer les moyens les plus appropriés de ce faire, de manière à assurer un impact positif sur la productivité et les moyens d'existence des petits exploitants.</p>	<p>Bureaux de pays avec l'appui de la Division des politiques, des programmes et de l'innovation et des bureaux régionaux</p>
<p>2.2 À la suite de l'étude de faisabilité, une théorie du changement contextualisée, un cadre logique, des moyens de réaliser un impact et des hypothèses devraient être définis et communiqués clairement aux partenaires afin que se dégage une compréhension commune des facteurs essentiels du développement et de l'impact attendu.</p>	<p>Le bureau de pays qui lance ou intègre certains éléments de l'initiative</p>
<p>2.3 Intégrer les activités menées dans le cadre de l'initiative aux plans nationaux plus larges et les relier à d'autres initiatives du PAM telles que le programme d'alimentation scolaire utilisant la production locale et les activités fondées sur les transferts d'espèces ou de bons.</p>	<p>Bureaux de pays/Division des politiques, des programmes et de l'innovation</p>
<p><b>Recommandation 3: Le PAM devrait se concentrer sur les domaines pour lesquels il présente un avantage comparatif en privilégiant les aspects relatifs à la demande dans les programmes similaires à l'initiative Achats au service du progrès et en s'attachant moins au développement des capacités concernant l'offre, là où de nombreux acteurs sont déjà actifs dans ce domaine.</b></p>	
<p>3.1 Le PAM devrait continuer à expérimenter d'autres approches – notamment la collaboration avec les petits négociants et les négociants de taille intermédiaire. La politique et le manuel du PAM en matière d'achat devraient être actualisés pour que les pays qui adoptent des modalités d'achat semblables à celles des Achats au service du progrès disposent de directives adéquates.</p>	<p>Division des achats</p>

Recommandations	Responsable envisagé
3.2 Le PAM devrait continuer à collaborer étroitement avec ses partenaires. Lorsqu'il dispose de partenaires appropriés et dotés du financement adéquat du côté de l'offre, le PAM devrait leur confier la responsabilité de cet élément et se concentrer sur les aspects relatifs à la demande.	Bureaux de pays/bureaux régionaux/Division des politiques, des programmes et de l'innovation
3.3 Là où le PAM continue d'entreprendre des activités de renforcement des capacités liées à l'offre par l'entremise de partenaires, il devrait établir des dispositifs permettant de mesurer clairement les coûts et les résultats des activités de renforcement des capacités. Cela permettra de procéder à des évaluations comparatives des résultats par types d'appui fourni sous forme de formation, de matériel et d'infrastructure.	Bureaux de pays/bureaux régionaux/Division des politiques, des programmes et de l'innovation
<b>Recommandation 4: Le PAM devrait examiner de quelle manière il faudrait éventuellement adapter certains systèmes aux niveaux mondial, régional et national, pour appuyer l'intégration d'activités du type Achats au service du progrès lorsque cette option est viable.</b>	
4.1 Les systèmes du PAM relatifs aux achats, au financement et aux ressources humaines devraient être adaptés pour favoriser l'intégration, compte tenu des avantages comparatifs du PAM et de ses partenaires.	Département de la gestion des opérations/Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle/Division des ressources humaines
4.2 Le PAM devrait élaborer un modèle de coûts qui puisse être appliqué à la future programmation. a) Ce modèle a pour objet d'assurer la réalisation d'une analyse financière appropriée au cours de la phase d'élaboration de l'institutionnalisation de l'initiative et de la poursuite de sa mise à l'essai; et l'enregistrement des coûts initiaux et intermédiaires appropriés afin qu'il soit possible de procéder à une évaluation de la rentabilité et/ou du rapport coût-efficacité. b) Les aspects financiers et ceux concernant les rapports relatifs aux fonds d'affectation spéciale doivent être examinés afin que les modalités appliquées à la mesure des activités, des produits, des résultats et des coûts financiers s'y rapportant soient disponibles et comparables d'un donateur à l'autre.	Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle
4.3 Les ressources allouées aux activités menées dans le cadre de l'initiative doivent être suffisantes pour permettre d'examiner les questions relatives aux effectifs, de procéder à des évaluations lors de la phase d'élaboration et d'assurer un suivi et une évaluation sur une base continue. Dans l'idéal, ces ressources devraient provenir d'un financement pluriannuel, compte tenu des implications à long terme de l'intégration des petits exploitants aux marchés.	Bureaux de pays/bureaux régionaux avec l'appui de la Division des ressources humaines et de la Division des partenariats avec les gouvernements
4.4 Des ressources suffisantes devraient être allouées au suivi et à l'évaluation pour assurer l'établissement de rapports solides et complets. a) Il est important de mener des enquêtes initiales et intermédiaires, pour compléter les essais. Les évaluations d'impact assorties d'hypothèses contrefactuelles devraient continuer d'être utilisées pour faciliter la détection des approches les plus efficaces. b) Dans les contextes où l'initiative est en cours d'intégration, il faudrait élaborer un système de suivi et d'évaluation normalisé léger pour vérifier que les hypothèses de départ demeurent plausibles et correspondent toujours à la réalité.	Division de la gestion et du suivi de la performance en concertation avec la Division des politiques, des programmes et de l'innovation
4.5 Il faudrait mettre en place les capacités régionales voulues pour appuyer l'intégration. Les partenariats régionaux établis au cours de la phase pilote pourront continuer d'apporter un appui à cet effet.	Bureaux régionaux

Recommandations	Responsable envisagé
<p>4.6 Le PAM devrait élaborer un nouveau référentiel de compétences basé sur l'initiative à l'intention du personnel actuel et/ou recruter de nouveaux agents ayant le profil correspondant aux définitions d'emploi modifiées. Il pourrait être utile d'envisager d'avoir recours à des membres du personnel détaché d'autres organismes des Nations Unies, en particulier de la FAO.</p>	<p>Division des ressources humaines/Division des politiques, des programmes et de l'innovation</p>
<p><b>Recommandation 5: Le PAM devrait élaborer des directives pour les futures expérimentations.</b></p>	
<p>5.1 Les directives institutionnelles qui n'étaient pas encore disponibles lors de la phase pilote de l'initiative devraient l'être pour les futures expérimentations. Ces directives devraient inclure les éléments suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) une définition claire de ce que le PAM entend par "pilote", c'est-à-dire la définition des objectifs d'une phase expérimentale, des résultats et de l'impact qui en sont attendus, de la manière dont ceux-ci doivent être communiqués, et du niveau des changements attendus de la phase pilote;</li> <li>b) des instructions propres à conserver une taille appropriée aux phases pilotes, afin de permettre un apprentissage systématique et de guider la reproduction en fonction de différents contextes;</li> <li>c) des avis relatifs aux principaux éléments et délais nécessaires à l'élaboration de phases pilotes – notamment la théorie du changement et la conception des hypothèses – et leur gestion – y compris l'allocation de ressources adéquates pour les effectifs nécessaires et le suivi et l'évaluation, étant donné que le suivi et l'évaluation sont des éléments essentiels des phases expérimentales et exigent davantage d'attention que les activités déjà intégrées;</li> <li>d) les avantages associés à l'établissement d'un Groupe de pilotage et d'un groupe d'experts techniques externe, leur composition et leur mandat.</li> </ul>	<p>Département de la gestion des opérations</p>

---

## LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

BMGF	Fondation Bill et Melinda Gates
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international de développement agricole
HGBF	Fondation Howard G. Buffett