

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/Add.1
12 janvier 2015
ORIGINAL: ANGLAIS

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU 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.

Directeur, RMP*: M. C. Kaye tél.: 066513-2197

Conseiller pour les programmes, M. C. Martino tél.: 066513-3576
RMPP**:

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).

* Division de la gestion et du suivi de la performance

** Sous-Division de la gestion de la performance et de l'établissement de rapports

CONTEXTE

1. Le présent document contient la réponse de la direction aux recommandations issues de l'évaluation stratégique de la phase pilote de l'initiative Achats au service du progrès lancée par le PAM (2008-2013). Cette évaluation a permis de dresser un bilan qualitatif de cette phase pilote et de prendre acte des résultats obtenus, dans l'optique de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, de l'impact et de la durabilité. On s'est efforcé d'en tirer des enseignements propres à éclairer les travaux futurs.
2. La phase pilote de l'initiative était la première étape d'un processus qui vise à faciliter l'accès des petits exploitants agricoles à des marchés plus adaptés à leurs récoltes, en particulier de céréales et de légumes secs. L'initiative a évolué grâce au recensement et à l'application de pratiques optimales en matière d'achat de produits alimentaires visant à soutenir les petits producteurs et à favoriser leur intégration aux marchés. Ces pratiques doivent être institutionnalisées dans les politiques et programmes du PAM et, ce qui est encore plus important, portées à la connaissance des gouvernements et des autres parties prenantes.
3. La direction se félicite des conclusions positives de l'évaluation, et en particulier de constater que les programmes liés à l'initiative ont notablement contribué à faire percevoir le PAM comme un partenaire de développement résolu. L'intensification du soutien apporté par le PAM aux organisations paysannes et à la petite production, notamment au moyen de partenariats solides et transformateurs, a permis d'accroître notamment le volume des achats effectués auprès des petits exploitants et de leurs organisations, grâce à des systèmes de réceptionnés d'entrepôt, à des bourses de produits et à d'autres modalités encore.
4. La direction accueille avec satisfaction les recommandations invitant le PAM à privilégier le volet "demande" des programmes semblables à l'initiative; à continuer à confier à ses partenaires, dont l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le pilotage de l'appui aux petits exploitants pour le volet offre; à tester plus avant diverses hypothèses et à poursuivre les coûts et avantages relatifs des différents modèles.
5. La direction prend acte des difficultés rencontrées pendant la phase pilote, à savoir: du côté de l'offre, une pénurie de partenaires en mesure d'agir à l'échelle voulue dans plusieurs endroits; les difficultés de mise en œuvre d'un système pragmatique de suivi et d'évaluation; une assistance technique externe trop limitée pour permettre de tirer des leçons et de recenser les pratiques optimales. Le PAM s'emploie actuellement à examiner les meilleurs moyens de procéder aux ajustements nécessaires pour remédier à ces défaillances.
6. Outre qu'il donnera suite aux recommandations issues de l'évaluation, le PAM tirera profit des enseignements tirés de ce processus, notamment en améliorant la conception des activités entreprises dans le cadre de l'initiative, afin de prendre en compte la diversité des petits exploitants, d'optimiser les avantages tirés de l'initiative et d'améliorer la qualité des partenariats existants. La matrice ci-après détaille les actions qu'il est prévu de mener et précise le calendrier de la mise en œuvre.

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DE LA PHASE PILOTE DE L'INITIATIVE ACHATS AU SERVICE DU PROGRÈS DU PAM (2008-2013)

Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction et mesures prises	Délai de mise en œuvre
<p>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.</p> <p>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:</p> <p>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;</p> <p>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.</p>	<p>Comité directeur de l'initiative Achats au service du progrès</p>	<p>La recommandation est acceptée</p> <p>Le PAM réalisera une synthèse des domaines thématiques abordés dans le Programme mondial d'apprentissage et analysera les données recueillies au regard des hypothèses, des coûts et des avantages que présentent les programmes similaires à l'initiative.</p> <p>Les résultats des analyses feront l'objet d'un examen collégial et seront débattus par les parties prenantes avant d'être rendus publics lors de la Consultation annuelle consacrée à l'initiative, en février 2015, à l'occasion de consultations régionales au cours de l'année 2015. Des directives reprenant les meilleures pratiques sont en préparation et seront diffusées aux bureaux de pays en 2015. Le plan de travail pour 2015 de l'Unité de coordination de l'initiative sera adapté en conséquence.</p>	<p>Fin 2015</p>
<p>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.</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> <p>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;</p> <p>b) l'aptitude du PAM à assurer une demande stable et à des tarifs abordables sur le long terme;</p> <p>c) la viabilité du marché haut de gamme que ces organisations paysannes pourraient approvisionner;</p>	<p>Bureaux de pays avec l'appui de la Division des politiques, des programmes et de l'innovation et bureaux régionaux</p>	<p>La recommandation est partiellement acceptée.</p> <p>La direction convient que la plupart des travaux entrepris dans le cadre de l'initiative devraient être menés dans des environnements stables, condition qui ne doit toutefois pas conduire à exclure les contextes plus précaires et difficiles, dans lesquels le PAM doit aussi opérer et où les gouvernements sollicitent une assistance sous forme de programmes similaires à l'initiative. Le PAM reconnaît qu'il peut prendre plus de temps pour obtenir des résultats viables dans de tels contextes, mais il estime néanmoins que les activités de ce type contribuent sensiblement à un développement plus équitable et à l'éradication de la faim.</p> <p>Des bilans de pays complets, prenant en compte les éléments suggérés dans la présente recommandation, seront réalisés dans les pays où des programmes du type de l'initiative pourraient être incorporés dans les stratégies de pays. Sur la base des évaluations effectuées, le PAM œuvrera de concert avec les gouvernements, les donateurs et d'autres partenaires afin de déterminer la faisabilité de programmes similaires à l'initiative.</p>	<p>En cours</p> <p>Juillet 2015</p>



RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DE LA PHASE PILOTE DE L'INITIATIVE ACHATS AU SERVICE DU PROGRÈS DU PAM (2008-2013)

Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction et mesures prises	Délai de mise en œuvre
<p>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.</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>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.</p> <p>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.</p>	<p>Division des achats</p> <p>Bureaux de pays/bureaux régionaux/ Division des politiques, des programmes et de l'innovation</p> <p>Bureaux de pays/bureaux régionaux/ Division des politiques, des programmes et de l'innovation</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Il convient de noter que, durant la phase pilote de l'initiative, ce sont presque exclusivement les partenaires s'occupant de l'offre qui se sont chargés du renforcement des capacités des petits exploitants.</p> <p>Le Manuel des achats sera actualisé pour tenir compte des enseignements supplémentaires tirés de la mise en œuvre de l'initiative.</p> <p>Les directives en cours d'élaboration souligneront l'importance de donner aux partenaires la conduite des activités concernant l'offre et de se concentrer sur le volet "demande".</p> <p>Le PAM a suivi cette approche tout au long de la phase pilote, en collaborant avec les partenaires qui avaient reçu un financement indépendant au titre du renforcement des capacités des petits exploitants. Dans tous les cas, les partenaires ont pris les rênes de la composante "renforcement des capacités", le PAM n'apportant un appui que lorsque ses compétences et ses avantages comparatifs le justifiaient, par exemple en matière de gestion d'entrepôts.</p> <p>Ce sont presque exclusivement les partenaires s'occupant de l'offre qui se sont chargés du renforcement des capacités des petits exploitants. Les nouvelles directives détailleront les procédures propres à assurer que les effets directs et les coûts du renforcement des capacités soient mesurés comme il convient.</p>	<p>Décembre 2015</p> <p>Juillet 2015</p> <p>Juillet 2015</p>



RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DE LA PHASE PILOTE DE L'INITIATIVE ACHATS AU SERVICE DU PROGRÈS DU PAM (2008-2013)

Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction et mesures prises	Délai de mise en œuvre
<p>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.</p> <p>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.</p> <p>4.2 Le PAM devrait élaborer un modèle de coûts qui puisse être appliqué à la future programmation.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p>Département des services concernant les opérations/ Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle/ Division des ressources humaines</p> <p>Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le Comité de pilotage de l'initiative conduira le processus visant à déterminer les ajustements nécessaires et faisables qu'il convient d'apporter aux systèmes pour appuyer l'institutionnalisation.</p> <p>Il est actuellement procédé à l'examen des systèmes financiers, ce qui englobe la gestion des fonds d'affectation spéciale et leur intégration dans le système de financement institutionnel. L'examen tiendra également compte des mesures prises en réponse à la recommandation 5.</p>	<p>Décembre 2016</p> <p>Décembre 2016</p>



RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DE LA PHASE PILOTE DE L'INITIATIVE ACHATS AU SERVICE DU PROGRÈS DU PAM (2008-2013)

Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction et mesures prises	Délai de mise en œuvre
<p>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.</p>	<p>Bureaux de pays/bureaux régionaux, avec l'appui de la Division des ressources humaines et de la Division des partenariats avec les gouvernements</p>	<p>Les directives en préparation définiront les types de personnel et les effectifs nécessaires pour entreprendre des programmes Achats au service du progrès. Les bureaux de pays et les bureaux régionaux s'inspireront de la nouvelle stratégie en matière de personnel pour déterminer quelles approches sont propres à assurer les ressources nécessaires pour répondre aux besoins en effectifs.</p> <p>Le fait d'incorporer des programmes du type Achats au service du progrès dans les programmes de pays ou les interventions prolongées de secours et de redressement (IPSR) pluriannuels permettra de faire en sorte que le personnel nécessaire pour exécuter les différentes activités soit affecté durablement, et d'assurer ainsi la continuité.</p>	<p>En cours</p>
<p>4.4 Des ressources suffisantes devraient être allouées au suivi et à l'évaluation pour assurer l'établissement de rapports solides et complets.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p>Division de la gestion et du suivi de la performance en concertation avec la Division des politiques, des programmes et de l'innovation</p>	<p>Des enquêtes initiales et intermédiaires supplémentaires seront menées à l'appui de la poursuite de l'expérimentation. Des évaluations d'impact seront réalisées, qui porteront notamment sur l'utilisation d'hypothèses contrefactuelles dans les pays où cela sera faisable.</p> <p>Dans le cadre de l'institutionnalisation de l'initiative, un système de suivi et d'évaluation normalisé et allégé sera mis en place, qui s'inspirera des systèmes et protocoles institutionnels similaires existants et sera conçu pour pouvoir confronter les hypothèses aux produits et résultats prévus et réalisés, par rapport aux chiffres de référence et aux objectifs.</p>	<p>Fin 2015</p>
<p>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.</p>	<p>Bureaux régionaux</p>	<p>Les partenariats demeurent des éléments centraux du modèle Achats au service du progrès et continueront d'être recherchés selon qu'il conviendra, en fonction du contexte. La question de la capacité des bureaux régionaux d'appuyer l'institutionnalisation de l'initiative sera traitée dans le contexte de la nouvelle stratégie en matière de personnel et du financement disponible.</p>	<p>Fin 2015</p>

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DE LA PHASE PILOTE DE L'INITIATIVE ACHATS AU SERVICE DU PROGRÈS DU PAM (2008-2013)

Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction et mesures prises	Délai de mise en œuvre
<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>La nouvelle stratégie en matière de personnel vise à renforcer certaines compétences et aptitudes chez tous les employés par les moyens suivants: déploiement, développement des capacités, culture du mentorat et système de soutien. Il incombera aux responsables des personnels de faire en sorte que les compétences nécessaires dans leur domaine d'activité soient développées comme il convient. Les mesures nécessaires seront définies et mises en œuvre conformément à la stratégie.</p>	<p>Fin 2015</p>
<p>Recommandation 5: Le PAM devrait élaborer des directives pour les futures expérimentations.</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> <p>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;</p> <p>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;</p>	<p>Département de la gestion des opérations</p>	<p>La recommandation est partiellement acceptée.</p> <p>a) La définition de paramètres applicables aux initiatives pilotes et la réglementation y relative peut constituer un frein à l'innovation. La nécessité d'examiner les objectifs, les effets directs et les impacts dans le cadre de théories du changement normalisées appliquées à la conception de programmes, n'est pas réservée aux seules initiatives pilotes. Toutefois, compte tenu des caractéristiques uniques que présentent les phases pilotes, et sur la base des enseignements tirés de la présente évaluation stratégique de l'initiative, le PAM élaborera des principes directeurs et des pratiques optimales pour les phases d'expérimentation.</p> <p>b) L'échelle et la portée des phases pilotes sont déterminées par leurs objectifs et par la capacité de mise en œuvre du PAM. Il convient de maintenir une certaine souplesse à l'égard de l'échelle des phases pilotes.</p>	<p>Fin 2015</p>



RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE DE LA PHASE PILOTE DE L'INITIATIVE ACHATS AU SERVICE DU PROGRÈS DU PAM (2008-2013)

Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction et mesures prises	Délai de mise en œuvre
<p>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;</p> <p>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.</p>		<p>c) La nécessité pour le PAM d'investir dans le suivi et l'évaluation au moyen de ressources et d'effectifs appropriés n'est pas l'apanage des phases pilotes. Une stratégie de suivi et d'évaluation est actuellement lancée, en réponse à l'examen des procédures opérationnelles réalisé en 2013. Les directives en matière de suivi et d'évaluation seront actualisées et incluront les enseignements tirés de la phase pilote de l'initiative et d'autres activités expérimentales.</p> <p>d) La supervision stratégique de la part du Comité de pilotage et du groupe d'experts techniques a joué un rôle déterminant dans le succès de l'initiative. Le PAM aura de nouveau recours à cette pratique à l'avenir, le cas échéant.</p>	

LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

FAO Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture

IPSR intervention prolongée de secours et de redressement