



World Food Programme
Programme Alimentaire Mondial
Programa Mundial de Alimentos
برنامج الأغذية العالمي

Conseil d'administration
Deuxième session ordinaire
Rome, 16-20 novembre 2020

Distribution: générale	Point 6 de l'ordre du jour
Date: 2 octobre 2020	WFP/EB.2/2020/6-C*
Original: anglais	Rapports d'évaluation
* Nouvelle parution pour raisons techniques le 29 octobre 2020	Pour examen

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

Rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour l'Indonésie (2017-2020)

Résumé

La présente évaluation du plan stratégique de pays établi pour l'Indonésie a été menée entre juin 2019 et mai 2020. Visant à évaluer la continuité sur le plan stratégique et opérationnel, elle porte sur les activités mises en œuvre par le PAM de janvier 2016 à juin 2019. Moyennant une approche consultative axée sur l'utilisation, elle répond à la double finalité de l'obligation redditionnelle et de l'acquisition de connaissances, en vue d'éclairer les travaux préparatoires du prochain plan stratégique de pays pour l'Indonésie.

L'Indonésie est un pays à revenu intermédiaire caractérisé par une hiérarchie législative complexe et un solide cadre directeur national pour ce qui est du développement, de l'assistance sociale et de la santé. La croissance économique rapide a eu pour effet d'aggraver les disparités géographiques et les lacunes dans les domaines de la sécurité alimentaire et de la nutrition. Le pays doit également faire face à des catastrophes naturelles fréquentes. En 2016, le PAM est passé de l'assistance alimentaire directe à une stratégie de renforcement des capacités du pays.

Il est ressorti de l'évaluation que le plan stratégique de pays a obtenu de bons résultats, bien qu'il n'ait été mis en œuvre que pendant quelques années avec des ressources limitées et qu'il ait rencontré d'autres difficultés d'exécution.

Sa conception est conforme aux politiques et aux plans de développement nationaux ainsi qu'aux documents cadres des Nations Unies. Le plan stratégique de pays répond aux besoins des populations vulnérables et aux préoccupations relatives à la problématique hommes-femmes et

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

Coordonnatrices responsables:

Mme A. Cook
Directrice de l'évaluation
Tél.: 066513-2030

Mme M. Honjo
Chargée de l'évaluation
Tél.: 066513-2234

à la protection, compte tenu des paramètres de la stratégie de renforcement des capacités qui a été adoptée.

Le PAM est considéré par les parties prenantes externes, parmi lesquelles le Gouvernement, comme un organisme qui possède des compétences techniques dans les domaines de l'intervention d'urgence ainsi que de la collecte et de l'analyse des données sur la sécurité alimentaire et la nutrition, et dont les relations sur le plan technique sont meilleures que les relations stratégiques de haut niveau. Les principales contributions au renforcement des capacités ont été apportées sur le plan individuel et institutionnel et dans les deux domaines de la conception, de l'exécution, du suivi et de l'évaluation des programmes des parties prenantes d'une part, et de l'efficacité des institutions de l'autre. Les contributions du PAM vont dans le sens des améliorations de fond apportées au niveau national, même si elles ne sont pas quantifiables.

En revanche, le fait que le plan stratégique de pays soit axé uniquement sur le renforcement des capacités a eu des conséquences qui n'avaient pas été entièrement cernées avant sa conception. L'expérience acquise lors de la mise en œuvre du plan stratégique de pays fait apparaître des éléments qui devraient être redéfinis afin d'optimiser les possibilités offertes par ce type d'approche, notamment le financement, l'harmonisation avec les systèmes publics, la structure et les aptitudes des effectifs, l'exécution des activités hors d'un cadre par projets, les accords officiels avec les institutions gouvernementales compétentes, et le système d'information requis pour mettre en évidence les avantages tirés de la participation au renforcement des capacités du pays.

Le prochain plan stratégique de pays devra en particulier déterminer ce qu'il faut changer pour faciliter un débat efficace sur les politiques nationales.

À l'issue de l'évaluation, sept recommandations ont été formulées concernant l'action du PAM en Indonésie: effectuer une réorientation stratégique et tirer parti des bons résultats obtenus par ses activités; mettre au point une analyse systématique et approfondie du partenariat; envisager des modifications sur le plan organisationnel afin de faciliter la participation aux instances politiques; traduire sur le plan opérationnel les enseignements tirés avec les organismes gouvernementaux concernés; expérimenter les modifications proposées aux systèmes de suivi, d'évaluation et d'établissement de rapports; renforcer les rôles potentiels de rassembleur et de coordonnateur du PAM; et définir les procédures à suivre pour mobiliser des fonds publics.

Projet de décision*

Le Conseil prend note du rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour l'Indonésie (2017-2020) (WFP/EB.2/2020/6-C) et de la réponse de la direction (WFP/EB.2/2020/6-C/Add.1) et invite à continuer de donner suite aux recommandations qui y figurent, en tenant compte des questions qu'il a soulevées 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 du plan stratégique de pays (PSP) pour l'Indonésie a été menée entre juin 2019 et mai 2020. Visant à évaluer la continuité sur le plan stratégique et opérationnel, cette évaluation porte sur les activités mises en œuvre par le PAM de janvier 2016 à juin 2019, à savoir sur le précédent programme de pays pour l'Indonésie (2016) et sur le PSP pour 2017-2020. En répondant à quatre questions principales, elle étudie: le positionnement stratégique du PAM et la mesure dans laquelle celui-ci a effectué la réorientation stratégique prévue dans le PSP; la contribution du PSP aux effets directs stratégiques; l'efficacité de la mise en œuvre du PSP; et les facteurs qui expliquent les résultats obtenus par le PAM. La présente évaluation fait suite à l'évaluation du portefeuille de pays achevée en 2014.
2. L'évaluation a été planifiée de manière à fournir des données factuelles et des enseignements utiles pour l'élaboration du prochain PSP du PAM en Indonésie. Ses principaux utilisateurs sont le Bureau du PAM en Indonésie, le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique, les divisions techniques du Siège du PAM, le Gouvernement indonésien et les autres partenaires.
3. Une équipe externe indépendante a réalisé cette évaluation en recourant à diverses méthodes, notamment les données du suivi, un examen des documents disponibles et des entretiens semi-structurés avec plus de 200 parties prenantes aux niveaux local et national. La collecte, l'analyse et la triangulation des données ont été effectuées avec soin afin de garantir la validité des constatations et de prêter l'attention voulue aux questions relatives à la confidentialité, à la problématique hommes-femmes et à la déontologie. L'évaluation a rencontré certaines difficultés pour analyser les résultats des activités de renforcement des capacités du PAM, en raison de l'insuffisance des indicateurs¹ et des données et du changement fréquent des parties prenantes.

Contexte

4. Comptant une population de 263 millions d'habitants, l'Indonésie est le plus grand pays insulaire du monde; elle est exposée aux catastrophes naturelles fréquentes, comme les récents tremblements de terre survenus à Lombok et à Sulawesi (en 2018) et le tsunami dans le détroit de la Sonde (en 2018). Depuis 2010, l'Indonésie fait partie des pays à revenu intermédiaire, bien que le rythme rapide de la croissance économique ait aggravé les inégalités et les disparités géographiques persistantes en matière de revenu, de sécurité alimentaire, d'éducation et d'égalité entre les sexes et que 25,9 millions de personnes vivent au-dessous du seuil de pauvreté (25 dollars É.-U./par personne et par mois)².

¹ Il s'agit notamment des indicateurs institutionnels relatifs au renforcement des capacités des pays et de l'absence d'indicateurs relatifs aux effets directs dans le cadre logique du PSP, et d'indicateurs sur les modifications apportées aux politiques qui permettraient de mettre en évidence la réorientation des politiques induite par le PSP ou son incidence sur les politiques.

² Banque mondiale. 2018. Profils de pays <https://www.worldbank.org/en/country/indonesia/overview>.

TABLEAU 1: INDICATEURS SOCIOÉCONOMIQUES	
Population totale (1)	263 millions
Espérance de vie à la naissance (2)	69,4 ans
Produit intérieur brut (PIB) par habitant (1)	3 892 dollars
Indice de développement humain (2)	0,707
Niveau de pauvreté*	9,74%
Indice d'inégalité de genre (2)	0,451
Prévalence du retard de croissance chez les enfants de moins de 5 ans ³	30,8% (2017)
Coefficient de Gini (2)	38,1 (2017)

* Taux global de pauvreté en Indonésie (2018) 9,82 pour cent (premier semestre) et 9,66 pour cent (second semestre). Bureau central de la statistique (2018): <https://www.bps.go.id/dynamictable/2016/08/18/1219/persentase-penduduk-miskin-menurut-provinsi-2007---2018.htm>

Sources: (1) Banque mondiale, *indicateurs du développement dans le monde*; (2) Programme des Nations Unies pour le développement, *Rapport sur le développement humain – 2019. Données de 2018, sauf indication contraire.*

5. L'Indonésie, qui est classée au 70^{ème} rang sur 119 pays selon l'indice de la faim dans le monde de 2019, se heurte à des difficultés en matière de sécurité alimentaire et de nutrition. Les disponibilités alimentaires se sont améliorées, mais l'accès aux vivres et leur utilisation continuent de poser problème. On estime qu'en 2017, 20,2 millions de personnes étaient sous-alimentées⁴, avec des niveaux élevés de retard de croissance chez les enfants de moins de 5 ans et une prévalence accrue de l'obésité chez les adultes. Les causes profondes de ces schémas de nutrition semblent être le manque de connaissances concernant les aliments nutritifs et les mauvaises habitudes alimentaires⁵. Un lien a également été établi entre les faibles taux d'alphabétisation des femmes et les mauvaises pratiques d'alimentation des enfants⁶.
6. Le Gouvernement indonésien est doté d'un solide cadre directeur national pour ce qui est du développement, de l'assistance sociale et de la santé. Toutefois, les politiques n'ont pas toutes été traduites en actions concrètes au niveau local; elles ont été entravées par la complexité de la hiérarchie des lois du pays et par le processus de décentralisation engagé en 2000, qui vise à transférer un vaste éventail de responsabilités, notamment la responsabilité en matière d'allocations budgétaires, aux régences⁷ et aux districts⁸.
7. Le plan national de développement à moyen terme pour 2015-2019 sous-tend l'engagement du Gouvernement à atteindre les objectifs de développement durable (ODD)⁹, dans le but d'améliorer la qualité de vie et de lutter contre les inégalités grâce au développement des communautés; à l'accroissement des avantages sociaux et à la réduction des écarts de revenu; à l'augmentation de la productivité des classes moyennes et inférieures et à la

³ Plan-cadre de partenariat des Nations Unies pour le développement, *Rapport annuel de 2018*. https://www.un.or.id/component/bdthemes_shortcode/?view=download&id=d171b369612cf3efbe9f5367bda75e.

⁴ Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et autres entités. 2018. *L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde*. <http://www.fao.org/state-of-food-security-nutrition/2018/fr/>.

⁵ *Étude de 2017 sur le coût du régime alimentaire* financée par le PAM et le Ministère de la planification du développement national (Bappenas).

⁶ *Ibid.*

⁷ Une régence est une division administrative au niveau infra-provincial.

⁸ <https://www.adb.org/publications/government-decentralization-program-indonesia>.

⁹ Règlement présidentiel No. 59/2017.

réduction de la pauvreté; et à la promotion du développement dans le respect de l'environnement.

8. Le Plan-cadre de partenariat des Nations Unies pour le développement pour l'Indonésie est aligné sur les objectifs du plan national de développement à moyen terme et assure la cohérence du soutien apporté par les Nations Unies au Gouvernement concernant la réduction de la pauvreté, le développement durable équitable, les moyens d'existence et le travail décent; l'accès équitable aux services sociaux et à la protection sociale; la durabilité environnementale et le renforcement de la résilience face aux chocs; et l'amélioration de la gouvernance ainsi que l'accès équitable à la justice¹⁰.

Plan stratégique de pays du PAM

9. Le PSP Indonésie pour 2017-2020 a été l'un des premiers PSP pilotes du PAM. Il visait à poursuivre la transition engagée précédemment, de l'assistance alimentaire directe au renforcement des capacités du pays, en mettant l'accent sur trois effets directs stratégiques: i) la réduction de l'insécurité alimentaire grave; ii) l'amélioration des modes d'alimentation; et iii) le renforcement de la capacité logistique nationale. Parmi les principaux domaines d'action figurent les conseils en matière de politiques, le renforcement des capacités techniques et le partage des connaissances à l'appui du plan de développement du Gouvernement (figures 1 et 2).

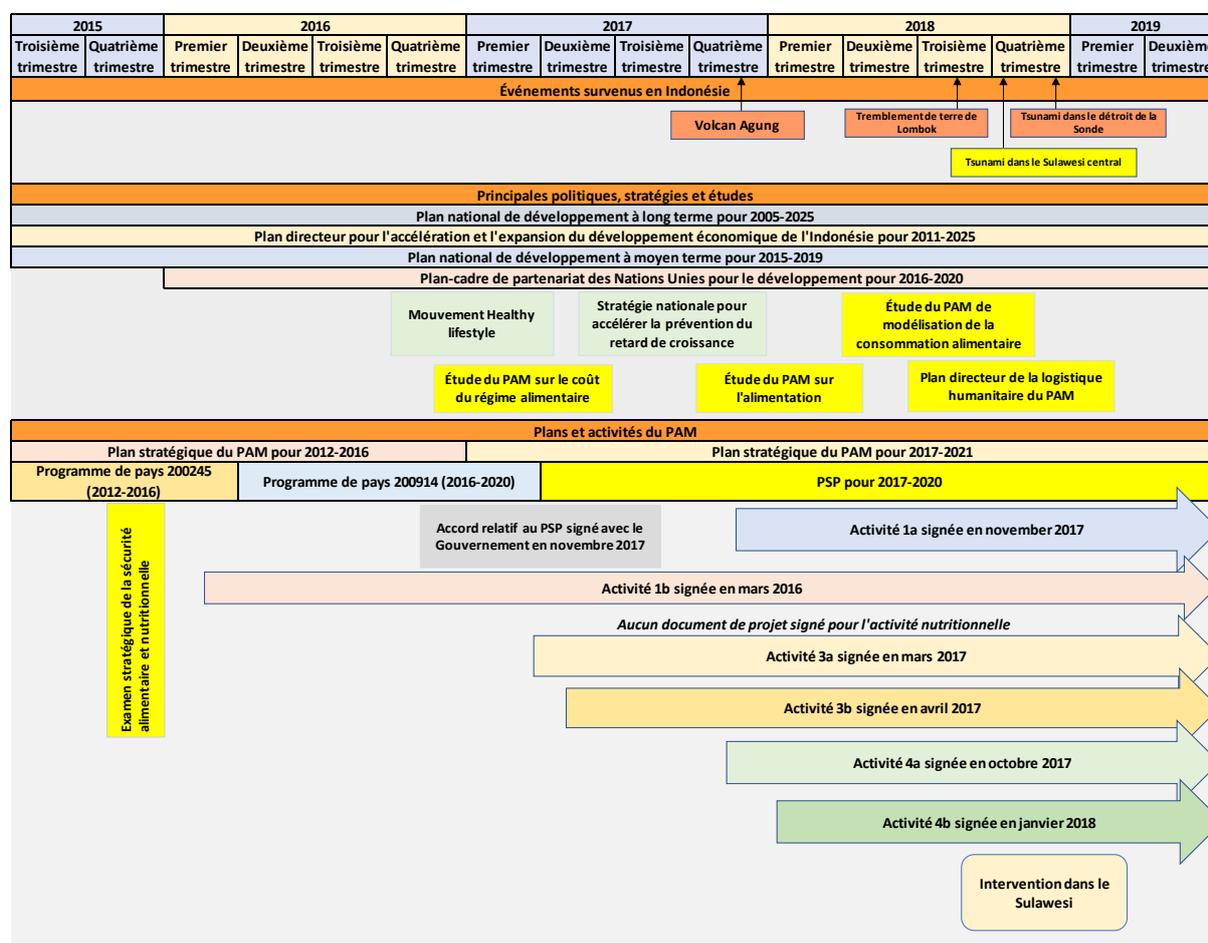
Figure 1: Ligne de visée du PSP pour 2017-2020			
But stratégique 1 (ODD 2)			
Aider les pays à atteindre l'objectif Faim zéro			
Objectif stratégique 1		Objectif stratégique 2	
Éliminer la faim en préservant l'accès à l'alimentation		Améliorer la nutrition	
Résultat stratégique 1 (cible 1 de l'ODD 2)		Résultat stratégique 2 (cible 2 de l'ODD 2)	
Chacun a accès à la nourriture		Personne ne souffre de malnutrition	
Effet direct stratégique 1: Réduction de l'insécurité alimentaire grave de 1 pour cent par an, la priorité étant donnée aux personnes et aux régions les plus vulnérables grâce à l'adoption d'une approche fondée sur des données probantes		Effet direct stratégique 3: Renforcement des capacités logistiques d'urgence de l'Indonésie pour permettre au pays de faire face aux catastrophes en temps voulu et de manière coordonnée	
Effet direct stratégique 2: Augmentation de la proportion de consommateurs indonésiens qui adoptent une alimentation plus équilibrée, permettant à l'Indonésie d'atteindre sa cible nationale en matière de régime alimentaire souhaitable (92,5) d'ici à 2019			
Produit 1.1: Les systèmes de collecte et d'analyse de données sur la sécurité alimentaire et la nutrition à l'échelle nationale et infranationale sont améliorés	Produit 3.1: Un réseau national d'approvisionnement humanitaire est mis en place et exploité	Produit 2.1: Des campagnes sur mesure sont menées auprès des populations ciblées pour promouvoir une alimentation équilibrée	Produit 2.2: Les programmes nationaux de protection sociale et de repas scolaires sont conçus de manière à améliorer l'état nutritionnel des bénéficiaires

¹⁰ Plan-cadre de partenariat des Nations Unies pour le développement pour 2016-2020.

Figure 1: Ligne de visée du PSP pour 2017-2020			
But stratégique 1 (ODD 2)			
Aider les pays à atteindre l'objectif Faim zéro			
Objectif stratégique 1		Objectif stratégique 2	
Éliminer la faim en préservant l'accès à l'alimentation		Améliorer la nutrition	
Résultat stratégique 1 (cible 1 de l'ODD 2)		Résultat stratégique 2 (cible 2 de l'ODD 2)	
Chacun a accès à la nourriture		Personne ne souffre de malnutrition	
Activité 1: Aider le Gouvernement à recueillir et à analyser des données relatives à la sécurité alimentaire et à la nutrition afin d'optimiser les politiques et les programmes		Activité 4: Améliorer la préparation et les interventions en cas de situation d'urgence à l'échelle nationale et infranationale grâce à l'établissement d'un réseau intégré de plateformes logistiques situées à des emplacements stratégiques	
		Activité 2: Promouvoir l'adoption d'une alimentation équilibrée pour lutter contre la dénutrition et le surpoids	
		Activité 3: Améliorer l'efficacité et l'impact nutritionnel des programmes nationaux de repas scolaires et de protection sociale	

Source: PSP du PAM pour l'Indonésie (2017-2020).

Figure 2: Vue d'ensemble des programmes de pays et du PSP du PAM de janvier 2016 à la mi-2019



10. Le PSP, dont le budget prévu s'élevait à 13 millions de dollars, n'a été financé qu'à hauteur de 54 pour cent des besoins totaux (tableau 2). La majeure partie de son financement provient à ce jour de donateurs privés, des États-Unis d'Amérique et de l'Australie, suivis par le Fonds central pour les interventions d'urgence des Nations Unies.

TABLEAU 2: ASSISTANCE DU PAM EN 2012-2018					
Programme	Période	Nombre de bénéficiaires directs	Fonds nécessaires (en millions de dollars)	Fonds reçus (en millions de dollars)	Financement en pourcentage
Programme de pays 200945	2012-2016	417 000	41,9	16,3	39
Programme de pays 200914	2016-2020	n.d.	14,8	1,4	9
PSP (2017-2020)	2017-2020	n.d.	13,0	7,0	54

Source: documents relatifs aux programmes de pays et au PSP, vue d'ensemble du financement du PAM au 9 avril 2019.

Constatations issues de l'évaluation

Dans quelle mesure le positionnement stratégique, le rôle et la contribution spécifique du PAM sont-ils adaptés aux priorités nationales, aux besoins de la population et aux atouts du PAM?

Pertinence par rapport aux politiques nationales

11. Le PSP est harmonisé avec le plan national de développement à moyen terme et avec les politiques nationales relatives à la sécurité alimentaire et à la nutrition, ainsi qu'avec le plan-cadre de partenariat des Nations Unies pour le développement et les ODD pertinents.

Prise en compte des besoins des populations vulnérables

12. Toutes les activités du PSP répondent aux besoins des populations vulnérables, compte tenu des paramètres d'un PSP axé sur le renforcement des capacités. L'analyse et la cartographie de la vulnérabilité ont été utilisées par le PAM et le Gouvernement pour améliorer le ciblage des programmes publics destinés aux plus vulnérables. Le PAM a contribué indirectement à aider les populations vulnérables dans des situations d'urgence, moyennant son soutien technique à l'Agence nationale de gestion des catastrophes et sa participation à la conception des plateformes logistiques.

Adaptation au fil du temps

13. Le PSP est pertinent et a évolué dans l'ensemble d'une manière généralement positive pour s'adapter aux nouvelles priorités du Gouvernement, avec toutefois plus ou moins de succès selon les activités. La préparation aux situations d'urgence et l'intervention en cas de crise a été l'activité dont l'adaptation a été la plus réussie, suivie par l'analyse et la cartographie de la vulnérabilité, mais les repas scolaires et la nutrition n'ont pas été modifiés pour tenir compte de l'évolution des priorités du Gouvernement autant qu'on aurait pu l'espérer.
14. Néanmoins, l'influence du PAM sur les échanges de vues et l'élaboration des politiques au niveau national a été limitée en raison de son positionnement stratégique initial. En Indonésie, l'adoption d'une approche fondée sur le renforcement des capacités exige de bien comprendre la structure législative du pays et de disposer au sein du bureau de pays d'un personnel ayant le sens de la politique et doté de compétences en matière de communication lui permettant de collaborer efficacement avec le Gouvernement. Ces qualités faisaient défaut, et la mise en œuvre du PSP a subi l'influence des approches adoptées dans les programmes d'assistance alimentaire directe. Le personnel du PAM a

déclaré qu'il aurait aimé avoir davantage l'occasion, pendant la phase de conception, d'examiner en tant qu'équipe les conséquences de l'approche du PSP.

15. La possibilité de participer aux débats sur la sécurité alimentaire et la nutrition au niveau des politiques n'a pas été entièrement exploitée. Les limites des mécanismes de gestion des connaissances du PAM, comme les rapports annuels et les cadres logiques, ont fait obstacle à la communication précise des résultats obtenus, qu'il s'agisse des produits relatifs à l'analyse et à la communication ou bien des échanges de vues et de l'établissement de liens avec les partenaires gouvernementaux.

Avantage comparatif

16. Les personnes interrogées au sein du PAM et du Gouvernement ont reconnu que le principal avantage comparatif du PAM était sa capacité à jouer un rôle de rassembleur et de coordonnateur auprès des ministères publics et des partenaires, ce que le positionnement stratégique initial du PSP ne mettait toutefois pas explicitement en évidence.

Harmonisation avec les partenariats des Nations Unies

17. Même si le PAM a pour principal interlocuteur le Gouvernement, il a noué des partenariats avec des organismes des Nations Unies, notamment avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) concernant l'Atlas de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité et les bulletins sur la sécurité alimentaire. Le module de la logistique relatif aux activités de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise a été remis en service pendant l'intervention à Sulawesi et continue d'être dirigé par le PAM.

Quelles sont la portée et la qualité de la contribution spécifique du PAM aux effets directs stratégiques définis dans le PSP en Indonésie?

Produits

18. Les produits relatifs à l'analyse et à la cartographie de la vulnérabilité font partie des réalisations les plus appréciées mentionnées par les parties prenantes gouvernementales. Le Gouvernement considère que l'étude de modélisation de la consommation alimentaire menée par le PAM¹¹ fournit des informations importantes pour les nouveaux plans du Gouvernement. L'Atlas de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité et la plateforme d'analyse et de suivi de la vulnérabilité aux effets des phénomènes régionaux ont constitué d'importantes sources de données permettant de prendre de meilleures décisions concernant le ciblage, s'agissant notamment du lancement du programme national de repas scolaires et des instructions présidentielles sur la sécurité alimentaire et la nutrition.
19. Pendant la période de mise en œuvre du PSP, les activités d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité sont passées d'une participation plus directe au niveau infranational à un appui aux systèmes nationaux. Malgré certaines difficultés dans la gestion des relations stratégiques avec les ministères d'exécution, les personnes interrogées au sein du Gouvernement ont reconnu dans l'ensemble que le travail du PAM en matière d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité était utile, et que celui-ci devrait poursuivre sa participation stratégique à l'élaboration des politiques générales. L'adaptation au changement climatique et la prévision des catastrophes à évolution lente constituent un thème nouveau particulièrement important mis en avant par le Gouvernement et par les parties prenantes du PAM.

¹¹ PAM, FAO, Gouvernement australien et Ministère indonésien de la planification du développement national. 2018. *Modeling the Future of Indonesian Food Consumption (Modéliser la consommation alimentaire future en Indonésie)*. <https://www.wfp.org/publications/2018-modeling-future-indonesia-food-consumption>.

20. En raison du manque de ressources, la campagne de communication en matière de nutrition qui était prévue n'a pas été mise en œuvre, mais une assistance sur le plan nutritionnel a été toutefois apportée au Gouvernement dans le cadre de la protection sociale.
21. Le PAM a apporté un soutien technique au Ministère de l'éducation et de la culture pour le programme national de repas scolaires (Progas) qui a été élargi, passant de quatre districts en 2016 à 64 en 2018. Le PAM a investi des ressources humaines et financières considérables dans ce programme, ce qui a suscité de la part des écoles un grand enthousiasme et une forte adhésion. Toutefois, à la suite de modifications de la structure gouvernementale, ce programme n'a plus été soutenu et son budget a été réduit de 50 pour cent en 2019. Finalement, le programme Progas a été mis en œuvre dans moins de 15 pour cent des districts du pays, et cinq districts seulement ont prévu un budget local pour le financer.
22. Plusieurs activités de protection sociale adaptative ont été interrompues faute de financement. Parmi celles qui ont été exécutées, l'étude sur le coût du régime alimentaire a été l'une des études du PAM les plus appréciées et constitue un bon exemple de la manière dont des études techniques à long terme peuvent contribuer à façonner la politique gouvernementale en matière de protection sociale. D'autre part, malgré les investissements du PAM en faveur des modules de formation des agents de l'État sur la protection sociale, les compétences techniques ont été perdues en raison de la rotation des fonctionnaires. Cela démontre qu'un seul produit technique ne peut guère induire un changement de politique.
23. Le PAM continue d'investir dans les partenariats stratégiques qu'il a noués avec le Ministère des affaires sociales, notamment en participant aux groupes de travail techniques sur les transferts monétaires/bons au niveau national. Il existe manifestement des possibilités pour le PAM de faciliter l'utilisation des bons électroniques dans les programmes nationaux d'assistance sociale et dans les interventions d'urgence dirigées par les pouvoirs publics.
24. C'est au cours du cycle couvert par le présent PSP que se sont le plus développées les activités de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise: après avoir été axées au départ uniquement sur la création de six plateformes logistiques, elles ont joué un rôle actif dans de multiples situations de crise de moindre envergure. L'intervention à Sulawesi a marqué un tournant décisif dans le rôle joué par le PAM; même si cela a pris un certain temps, le PAM est devenu l'organisme chef de file pour la coordination de la logistique internationale, l'intervention étant coordonnée dans son ensemble par le Centre de coordination de l'Association des Nations de l'Asie du Sud-Est pour la gestion des catastrophes naturelles et humanitaires. Toutes les parties prenantes ont été unanimement satisfaites du rôle joué par le PAM dans l'intervention. On s'attend à ce que le module de la logistique soit maintenu avec pour chef de file le PAM afin de combler les lacunes du dispositif national d'intervention en cas de crise.

Contribution aux résultats globaux

25. **Effets directs stratégiques.** Des progrès notables ont été accomplis dans la réduction de l'insécurité alimentaire et certaines améliorations ont été apportées dans le domaine de la nutrition, ainsi que le montrent les indicateurs d'effet direct stratégique supplétifs mis au point par l'équipe d'évaluation (voir le tableau 3)¹². Toutefois, il n'est pas possible d'évaluer

¹² Le bureau de pays n'ayant pas rendu compte des indicateurs d'effet direct avant son rapport annuel de 2019, l'équipe d'évaluation a mis au point, aux fins de l'évaluation du PSP, des indicateurs supplétifs fondés sur l'énoncé de l'effet direct du PSP et sur les indicateurs du plan-cadre de partenariat des Nations Unies pour le développement "Pourcentage de la population considérée en situation d'insécurité alimentaire" et "Régime alimentaire souhaitable". Se reporter également aux notes de bas de page 1 et 16.

dans quelle mesure l'action du PAM a eu une incidence sur les indicateurs au niveau national, et ses éventuelles contributions peuvent varier selon les activités ainsi qu'il est indiqué ci-dessous.

TABLEAU 3: INDICATEURS D'EFFET DIRECT STRATÉGIQUE SUPPLÉMENTAIRES DU PSP			
Indicateurs d'effet direct	2016	2018	Évolution (en points de pourcentage)
Effet direct stratégique 1: pourcentage de la population considérée en situation d'insécurité alimentaire	12,7	8,2	-4,5
Effet direct stratégique 2: régime alimentaire souhaitable	88	90,7	+2,7
Effet direct stratégique 3: (implicite) création de six plateformes logistiques	0	0	0

Source: rapport du Plan-cadre de partenariat des Nations Unies pour le développement pour 2019.

26. **Renforcement des capacités.** Dans les cinq volets du renforcement des capacités du pays (tableau 4), les plus importantes contributions du PSP au renforcement des capacités concernent les domaines individuel et institutionnel et les deux volets concernant la conception, l'exécution, le suivi et l'évaluation des programmes des parties prenantes, et l'efficacité des institutions. Les contributions dans le domaine relatif à l'environnement porteur et pour les volets concernant les politiques et la législation ainsi que la planification stratégique et le financement sont moins importantes.

TABLEAU 4: RÉSUMÉ DE LA QUALITÉ DES CONTRIBUTIONS RELATIVES AUX CAPACITÉS SELON LE CADRE POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES PAYS					
	Activité 1: analyse et cartographie de la vulnérabilité	Activité 2: nutrition	Activité 3a: programme de repas scolaires	Activité 3b: protection sociale	Activité 4: préparation aux situations d'urgence et intervention en cas de crise
Cinq volets					
Politiques et législation					
Efficacité des institutions et obligation de rendre des comptes					
Planification stratégique et financement					
Conception, exécution, suivi et évaluation des programmes des parties prenantes					
Participation des communautés, de la société civile et du secteur privé					

TABEAU 4: RÉSUMÉ DE LA QUALITÉ DES CONTRIBUTIONS RELATIVES AUX CAPACITÉS SELON LE CADRE POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES PAYS					
	Activité 1: analyse et cartographie de la vulnérabilité	Activité 2: nutrition	Activité 3a: programme de repas scolaires	Activité 3b: protection sociale	Activité 4: préparation aux situations d'urgence et intervention en cas de crise
Trois domaines					
Individuel					
Institutionnel (processus, structures, procédures)					
Environnement porteur (politiques et mobilisation des ressources)					

Gris foncé = satisfaisante; gris clair = relative; blanc = minime.

27. **Objectifs de développement durable.** Les résultats obtenus au niveau national par rapport aux indicateurs de l'ODD 2 se sont améliorés depuis le démarrage du programme de pays et du PSP¹³. Il est probable que les activités du PAM concernant l'analyse et la cartographie de la vulnérabilité et la préparation aux situations d'urgence ainsi que l'intervention en cas de crise ont contribué dans une large mesure à la réalisation du résultat stratégique 1 – cible 1 de l'ODD 2 et, dans une moindre mesure, du résultat stratégique 2 – cible 2 de l'ODD 2, par le biais de la nutrition, de la protection sociale et du programme de repas scolaires.
28. L'envergure des programmes du PAM en Indonésie est tout à fait limitée, compte tenu de la taille du pays et de la capacité du Gouvernement, et de nombreux autres acteurs contribuent aux progrès réalisés par le pays. On peut en déduire que les contributions du PAM sont adaptées et positives, même si elles ne sont pas quantifiables. D'un point de vue qualitatif, les parties prenantes considèrent que le PAM contribue davantage à la sécurité alimentaire et à la préparation aux situations d'urgence qu'à la nutrition.

Problématique hommes-femmes

29. Le bureau de pays a intégré la problématique hommes-femmes dans ses activités de renforcement des capacités du pays, mais cette question n'a pas été prioritaire dans le PSP. Bien qu'aucun indicateur ne figure à ce sujet dans le cadre logique du PSP, certains éléments relatifs à cette problématique ont été prévus pour chaque activité, notamment: la ventilation des données par sexe sur les plateformes publiques de collecte de données; des activités de sensibilisation en faveur de la participation des associations féminines locales d'assistance sociale au programme Progas; la prise en compte de considérations liées à cette problématique et de l'approche différenciée par sexe dans une étude du Ministère des affaires sociales sur les comités villageois de résilience; et l'organisation du recrutement de femmes bénévoles pour les interventions d'urgence gérées par le Gouvernement.

¹³ <https://sustainabledevelopment.un.org/memberstates/indonesia>.

Protection et responsabilité à l'égard des populations touchées

30. Les questions liées à la protection et à la responsabilité à l'égard des populations touchées ont été également prises en considération dans le cadre de l'approche du renforcement des capacités du pays, même si elles revêtent moins d'importance que pour les programmes d'assistance alimentaire directe. Les éléments relatifs à la protection sont particulièrement visibles dans l'appui apporté aux activités d'alimentation scolaire et aux programmes de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise, qui ont impliqué des interactions avec certaines populations touchées. Les écoles étaient au courant de l'existence du mécanisme de réclamation, et le PAM a organisé une formation sur la violence sexiste dans les situations d'urgence et sur la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles au cours de l'intervention à Sulawesi. Les acteurs au niveau infranational se sont félicités que le PAM ait facilité l'intégration des questions de protection et de responsabilité dans la coordination de la logistique et la gestion de la distribution de l'aide.

Durabilité

31. Les programmes gouvernementaux appuyés par le PAM ont montré qu'ils avaient des chances d'être durables dans les domaines du renforcement des capacités techniques, du cadre directeur et du développement des systèmes, et de l'intégration stratégique. Certaines composantes des programmes appuyés par le PAM comme l'alimentation scolaire et la campagne relative à la nutrition pourraient ne pas être suffisamment prises en charge ou soutenues par les pouvoirs publics au niveau compétent pour être durables. Cette situation a des répercussions sur la mobilisation des ressources, étant donné qu'il existe un lien entre l'appropriation des activités et les allocations budgétaires accordées au sein des ministères. La rotation du personnel du PAM et des agents de l'État a aggravé les difficultés rencontrées en matière de pérennité et compromis la possibilité d'avoir des échanges de vues suivis sur les politiques.
32. La décentralisation des systèmes gouvernementaux a soulevé des difficultés dans plusieurs secteurs, qu'il s'agisse d'affecter le budgets locaux ou de s'assurer que le renforcement des capacités nationales se répercute sur les parties prenantes au niveau infranational. La participation du Ministère de l'intérieur est essentielle pour que les programmes multisectoriels puissent être durables au niveau infranational, mais n'a guère été prévue dans les accords passés par le PAM.

Dans quelle mesure le PAM a-t-il utilisé ses ressources efficacement pour contribuer à l'obtention des produits et des effets directs stratégiques définis dans le PSP?

33. L'évaluation a rencontré des difficultés pour évaluer l'efficacité de l'utilisation des ressources du fait de la nature du PSP (axé exclusivement sur le renforcement des capacités) et des limites de la collecte des données.

Respect des délais et réactivité

34. Les activités prévues dans le PSP ont été achevées en temps voulu. En revanche, bien qu'elle ait été généralement appréciée, la réactivité du PAM face aux nouvelles possibilités offertes a été faible dans certains cas: il a fallu parfois attendre deux ans à compter de la demande initiale du Gouvernement pour qu'une assistance technique soit apportée.
35. Il a été très difficile de faire coïncider le calendrier des projets du PAM avec ceux de ses homologues gouvernementaux. À titre d'exemple, les projets du Gouvernement et le budget pour 2019 ont été arrêtés en mars 2018, tandis que les projets équivalents du PAM ont été mis au point définitivement en janvier 2019. Ce manque de concordance dans la planification a nui à l'efficacité et a fait courir au PAM un risque potentiel pour sa réputation. Le Gouvernement a considéré que le PAM présentait ses demandes tardivement par rapport à son propre calendrier de planification, tandis que le PAM estimait que les

demandes du Gouvernement arrivaient souvent à un moment où il ne disposait pas des fonds nécessaires pour y répondre.

Utilisation rationnelle des ressources et autres mesures

36. Les stratégies de renforcement des capacités pourraient être d'un meilleur rapport coût-efficacité du fait du nombre de personnes bénéficiant indirectement des programmes publics. Bien qu'au cours de l'évaluation, aucun élément concret n'ait permis d'évaluer le rapport coût-efficacité global de l'assistance, le mécanisme budgétaire du PSP garantissait une maîtrise des coûts, une souplesse et une précision des prévisions relativement bonnes, à deux exceptions notables près: la difficulté de transférer des lignes de crédit d'une activité à une autre, et l'affectation des fonds à des activités spécifiques, notamment aux programmes d'alimentation scolaire et à l'intervention d'urgence à Sulawesi, ce qui ne laissait pas la latitude voulue pour faire face à des demandes nouvelles ou à l'évolution du contexte.

Quels sont les facteurs qui expliquent les résultats obtenus par le PAM et la mesure dans laquelle il a effectué la réorientation stratégique prévue dans le cadre du PSP?

Utilisation des éléments de preuve existants

37. Le PSP a été établi sur la base d'un examen stratégique mené en 2015, et la plupart des recommandations issues de cet examen ont été intégrées dans sa conception. La réorientation vers l'adaptation au changement climatique a été abandonnée, et l'accent a été mis de manière plus générale sur la sécurité alimentaire en raison des moyens insuffisants dont disposait alors le bureau de pays. Pendant la phase de conception du PSP, le bureau de pays a également fait référence à d'autres éléments factuels, tels que l'évaluation du portefeuille d'activités du PAM en Indonésie de 2014, le résumé de l'analyse de la pauvreté en Indonésie menée en 2015 et une analyse de l'approche systémique pour l'amélioration des résultats dans le domaine de l'éducation.

Mobilisation des ressources

38. Même si le PSP est globalement financé à hauteur de 54 pour cent¹⁴, le niveau de financement de ses activités de renforcement des capacités du pays est plus proche de 35 pour cent une fois les fonds nécessaires à l'intervention à Sulawesi déduits des ressources totales¹⁵. Malgré les efforts considérables déployés par le bureau de pays, les fonds attendus du Gouvernement n'ont pas encore été versés et les principaux donateurs bilatéraux ont fortement réduit leur aide.
39. Afin de s'adapter à cette pénurie de fonds, le bureau de pays a revu l'orientation des programmes, supprimé des postes de haut rang et continué d'employer le personnel national du PAM au titre de contrats de services de courte durée. Une restructuration des effectifs a miné le moral du personnel et, par ailleurs, le manque d'investissement dans la formation des employés pourrait avoir compromis la capacité du PAM à engager un débat sur les politiques avec le Gouvernement.
40. Les moyens d'obtenir des fonds publics revêtiront une importance stratégique pour le prochain PSP. Les mécanismes institutionnels du PAM et les intérêts actuels des donateurs ne sont guère compatibles avec le PSP, qui est axé sur le renforcement des capacités du pays.

¹⁴ Situation financière du PSP au 9 juin 2019.

¹⁵ Statistiques sur la répartition des contributions et statistiques prévisionnelles, 23 juin 2019.

Partenariats et coordination

41. Le PAM a noué toute une série de relations diverses avec plusieurs entités gouvernementales (tableau 5). Toutefois, la coordination entre les activités est relativement limitée et la tendance est à la compartimentation plutôt qu'à la recherche de liens stratégiques entre les activités du PSP afin de créer des synergies. Les parties prenantes gouvernementales ont également constaté que la pratique actuelle du PAM consistant à signer des accords individuels avec les divers ministères d'exécution n'est vraiment pas efficace et n'a guère favorisé la mise en place de relations stratégiques entre ces ministères.

TABLEAU 5: PARTENARIATS DU GOUVERNEMENT PAR ACTIVITÉ (AU NIVEAU NATIONAL UNIQUEMENT)				
Entité	Activité 1: analyse et cartographie de la vulnérabilité	Activité 2: nutrition	Activité 3: protection sociale	Activité 4: préparation aux situations d'urgence et intervention en cas de crise
Ministère de la planification du développement national				
Ministère coordonnateur du développement humain				
Bureau du Président				
Ministère de l'agriculture				
Ministère de l'éducation et de la culture				
Ministère de la santé				
Ministère des affaires sociales				
Agence de météorologie, de climatologie et de géophysique				
Agence de la sécurité alimentaire				
Agence nationale de gestion des catastrophes				

Ombre = oui; blanc = non.

42. Les personnes interrogées au sein du Gouvernement considèrent que le PAM entretient actuellement d'excellentes relations aux niveaux technique et opérationnel. En revanche, certains hauts fonctionnaires attendraient du PAM qu'il joue un rôle plus important et plus stratégique dans le débat sur les politiques nationales, mais le fait qu'actuellement la mobilisation des ressources se fasse essentiellement par projet et l'absence relative de financements plus souples ne permettent guère au bureau de pays de s'engager dans cette voie.
43. Les partenariats noués avec le secteur privé dans le cadre du PSP ont donné de bons résultats. Les exemples probants de partenariats techniques et financiers avec Cargill observés pour les programmes de repas scolaires et divers partenariats avec le secteur privé pour l'intervention à Sulawesi offrent une possibilité d'élargissement au cours du prochain cycle du PSP.

44. Ce PSP pour l'Indonésie axé sur le renforcement des capacités montre combien il est nécessaire que le personnel à tous les niveaux dispose des compétences nécessaires pour jouer un rôle dans le débat sur les politiques, le secteur de développement et la communication stratégique. C'est là une condition préalable pour établir des partenariats stratégiques, qui nécessite d'investir dans le perfectionnement du personnel, en particulier le personnel national. Cependant, les ressources institutionnelles nécessaires pour ce renforcement des capacités du personnel font défaut.

Autres facteurs à prendre en considération

45. Outre le processus de conception du PSP du PAM, plusieurs opérations parallèles de planification stratégique sont actuellement en cours en Indonésie, dans lesquelles le PAM doit investir ses ressources en personnel limitées. Bien qu'il soit synchronisé avec le cycle du plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, les échéances de la conception du nouveau PSP ne correspondent pas à celles de l'élaboration du prochain plan national de développement à moyen terme ni des plans stratégiques des donateurs, ce qui pourrait avoir une incidence sur le financement futur. Le PAM devrait donc engager un dialogue approfondi avec les organismes gouvernementaux lorsqu'ils élaborent leurs cadres d'action.

Conclusions

46. Bien qu'il n'ait été mis en œuvre que pendant quelques années avec des ressources limitées et qu'il ait rencontré des difficultés d'exécution, le PSP a obtenu de bons résultats.
47. Il est conforme aux politiques nationales, aux documents-cadres des Nations Unies et aux priorités stratégiques du PAM et pourrait contribuer à définir les orientations politiques du Gouvernement indonésien. Les activités diverses du PSP apportent des réponses appropriées aux besoins des pauvres et des populations les plus vulnérables du pays.
48. Le positionnement stratégique du PAM a été souple pour pouvoir répondre à des demandes ponctuelles et procéder aux ajustements nécessaires. Plusieurs activités nouvelles, ayant chacune ses propres interactions, ont été ajoutées au PSP au cours de sa mise en œuvre. Individuellement, chacune de ces nouvelles initiatives était appropriée et pertinente. Considérées conjointement, la vaste gamme d'interactions spécifiques, sur des thèmes divers et avec plusieurs ministères, a entraîné une dispersion de l'énergie et des ressources investies qui a rendu encore plus difficile la participation du PAM à l'élaboration des politiques. En établissant des relations stratégiques de haut niveau, le PAM favoriserait une analyse stratégique qui lui permettrait de s'acquitter plus facilement de l'engagement pris d'éliminer la faim.
49. Le PAM est considéré par les parties prenantes externes, notamment les pouvoirs publics, comme une organisation qui possède des compétences techniques en matière d'interventions d'urgence, de sécurité alimentaire et de nutrition. De ce fait, il pourrait jouer un rôle de manière globale dans plusieurs secteurs, dans ces domaines de compétence. L'évolution des points de vue et des interactions concernant le PAM, observée après sa coordination directe de l'opération menée à Sulawesi, semble indiquer qu'il pourrait même intervenir directement dans des domaines autres que la préparation aux situations d'urgence et l'intervention en cas de crise, s'il y a lieu, bien que le PSP soit axé uniquement sur le renforcement des capacités publiques.
50. Le PAM a contribué à l'obtention d'effets directs globaux, et le Gouvernement semble souhaiter qu'il maintienne son soutien. Fort de ses compétences techniques reconnues, avec un personnel et des fonds suffisants, le PAM pourrait optimiser son avantage comparatif en apportant ses connaissances internationales et en jouant un rôle de rassembleur et de coordonnateur.

51. La problématique hommes-femmes et les questions de protection continuent de revêtir de l'importance pour ce PSP axé sur le renforcement des capacités. La principale contribution du PAM dans ces domaines a consisté à nuancer davantage et à faire mieux comprendre les questions relatives à la problématique hommes-femmes et aux populations vulnérables au cours de la collecte des données, de leur analyse et des réponses apportées, ainsi que de la mise en œuvre des activités des pouvoirs publics.
52. La pérennité de l'appui apporté par le PAM dépend dans une large mesure de la gestion et de l'engagement du Gouvernement. Les dispositifs et programmes gouvernementaux qui ont bénéficié du soutien du PAM ont des chances d'être maintenus, mais la rotation fréquente du personnel des administrations et la décentralisation des systèmes publics restent une menace potentielle pour la durabilité des activités.
53. Le PSP étant axé sur le renforcement des capacités du pays, il est difficile d'évaluer son rapport coût-efficacité. Le PSP est aligné sur le plan-cadre de partenariat des Nations Unies pour le développement et sur le plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable mais, à cause de l'absence de synchronisation avec les plans de travail et les échéances budgétaires du Gouvernement, le PAM n'a pas pu influencer sur les politiques ministérielles et nationales ni être intégré à la planification officielle, ce qui était nécessaire pour harmoniser la mise en œuvre des activités et l'appui fourni concernant la participation aux coûts.
54. Les conséquences de la mise en œuvre de ce type de PSP axé sur le renforcement des capacités du pays, qui était relativement nouveau pour le PAM et le Gouvernement, n'avaient pas été entièrement cernées avant sa conception. Des éléments tels que les profils et les capacités du personnel, la souplesse du financement, l'harmonisation avec les systèmes gouvernementaux et la structure des accords devraient être revus afin d'optimiser les possibilités offertes par ce type d'approche.
55. En raison des déficits de financement, plusieurs mesures d'ajustement des coûts, qui ont influé sur la structure des effectifs et les priorités du programme, ont dû être prises. Ces mesures ont pesé sur la capacité du PAM à développer les compétences globales sur le plan technique et en de communication requises pour participer à l'élaboration des politiques. S'il veut jouer un rôle dans le renforcement intersectoriel des capacités du pays, le PAM devra peut-être mettre au point une approche différente pour mobiliser des fonds qui ne soit pas liée à des activités spécifiques.
56. La stratégie de renforcement des capacités du pays adoptée dans le PSP pour l'Indonésie nécessite des connaissances spécialisées qui vont au-delà des compétences techniques dans un domaine donné. Le personnel à tous les niveaux devrait notamment faire preuve d'une grande perspicacité sur le plan politique, posséder de solides compétences en communication et tenir également compte des processus et des protocoles gouvernementaux. Le bureau de pays ne dispose pas encore des ressources humaines voulues pour participer au débat sur les politiques ou à leur élaboration, et les ressources ou les mécanismes institutionnels disponibles ne sont pas suffisants pour lui prêter appui.

57. Les multiples processus de planification et l'absence d'un système institutionnel de gestion des connaissances qui aurait permis de mettre en évidence les investissements et les efforts requis pour contribuer aux politiques et nouer des relations stratégiques¹⁶, ont également limité la capacité du bureau de pays à mener une réflexion fondée sur des données factuelles au sujet des effets directs stratégiques, ou à participer à la coordination intersectorielle stratégique aux fins de la réalisation des ODD de haut niveau, ce qui a limité sa visibilité sur la scène politique.
58. Le prochain PSP devra en particulier apporter les modifications nécessaires pour participer efficacement au débat national sur les politiques, être toujours en mesure de répondre avec souplesse aux nouvelles demandes et mieux faire concorder les systèmes, calendriers et échéanciers du PAM avec ceux du Gouvernement.
59. L'équipe d'évaluation constate qu'il y a de fortes chances pour que les enseignements tirés de la mise en œuvre du PSP en Indonésie puissent être utilisés non seulement par le bureau de pays et le Gouvernement indonésien, mais également pour élaborer les cadres institutionnels pour le renforcement des capacités, les systèmes administratifs et les approches stratégiques du PAM à l'échelle mondiale, afin qu'il puisse appliquer au mieux des PSP axés sur le renforcement des capacités dans les pays à revenu intermédiaire.

¹⁶ Il convient de noter qu'une nouvelle série d'indicateurs institutionnels de suivi est mise au point pour les PSP axés sur le renforcement des capacités des pays, mais ils n'ont pas été utilisés pendant la période considérée.

Recommandations

60. La plupart des recommandations portent sur la consolidation des composantes relatives à la communication et à l'établissement de relations dans le cadre du PSP axé sur le renforcement des capacités en Indonésie. Nombre de ces recommandations sont centrées sur la gestion et le fonctionnement du PSP lui-même, mais d'autres ont trait à des processus ou des structures institutionnels, certaines concernant l'ensemble du dispositif des Nations Unies dans un pays. Ces facteurs d'ordre institutionnel ne relèvent pas du mandat de l'évaluation, mais on espère qu'ils contribueront aux évaluations et à l'apprentissage futurs.

No.	Recommandation	Type	Organe responsable	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
1	<p>Orientations stratégiques: lors de la conception du nouveau plan stratégique de pays, le PAM devrait tirer parti des bons résultats obtenus et envisager d'élaborer les orientations stratégiques suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> i) continuer de mettre l'accent sur l'appui relatif à l'analyse et à la cartographie de la vulnérabilité, en perfectionnant la plateforme d'analyse et de suivi de la vulnérabilité aux effets des phénomènes régionaux et l'Atlas de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité; ii) élargir le périmètre des activités de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise au-delà de la logistique et de la chaîne d'approvisionnement, à des domaines tels que la résilience dans les villages, les comités de gestion des catastrophes, les programmes de protection sociale en cas de crise et l'estimation des besoins d'urgence; iii) privilégier un objectif multisectoriel axé sur l'adaptation au changement climatique et aux sécheresses à évolution lente, qui pourrait englober des prévisions en matière de sécurité alimentaire, des prévisions relatives aux personnes déplacées, des programmes sociaux en faveur de ces personnes déplacées et des programmes sociaux dans les situations d'urgence; iv) étudier, en collaboration avec le Gouvernement, les modes possibles et adaptés de participation directe dans les domaines où le PAM peut mettre à profit ses avantages comparatifs techniques pour aider les pouvoirs publics. 	Stratégique	Bureau de pays, avec l'appui du Siège (Division des programmes – action humanitaire et développement, Division de la recherche, de l'analyse et du suivi, Unité des programmes relatifs au climat et à la réduction des risques de catastrophe, Service chargé de l'assistance technique et du renforcement des capacités des pays, Division des opérations de secours d'urgence) et du Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique	Élevé	12 mois

No.	Recommandation	Type	Organe responsable	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
2	<p>Partenariat/participation: lors de la conception du nouveau plan stratégique de pays, le PAM devrait mettre au point une analyse et un examen approfondis et systématiques de son réseau actuel de relations avec les ministères et organismes partenaires, en prévoyant notamment:</p> <ul style="list-style-type: none"> i) le recensement et un état des lieux des groupes d'intérêt et de leurs positions, de leurs alliés et de leurs représentants dans les ministères et les organismes ciblés; ii) une évaluation de la qualité des aspects techniques, opérationnels et stratégiques de ces relations; iii) une analyse du réseau afin de recenser les points d'intersection et les aspects de la collaboration; iv) une analyse des lacunes afin de repérer les nouveaux ministères, organismes et groupes d'intérêts avec lesquels le PAM n'a pas encore de relations, mais qu'il devrait intégrer dans son réseau; et v) une analyse approfondie des lacunes des politiques et des réformes requises par le Gouvernement pour atteindre l'objectif de développement durable 2. 	Stratégique	Bureau de pays, avec l'appui du Siège (Division des programmes – action humanitaire et développement et Service chargé de l'assistance technique et du renforcement des capacités des pays) et du bureau régional	Élevé	12 mois
3	<p>Participation directe: le PAM devrait envisager d'autres modifications du bureau et de l'organisation des ressources humaines, afin d'optimiser les possibilités de contribuer aux politiques. À cette fin, il devrait notamment:</p> <ul style="list-style-type: none"> i) effectuer une analyse approfondie des capacités internes dont dispose le bureau de pays pour procéder à un état des lieux des compétences et des aptitudes dont le personnel a besoin pour mener à bien les rôles prévus dans le nouveau plan stratégique de pays, et créer au sein du bureau un poste de conseiller principal chargé de la communication sur la contribution aux politiques; ii) examiner la configuration des effectifs en se fondant sur le mandat institutionnel actuel défini en matière de renforcement des capacités des pays et faire en sorte que le personnel 	Opérationnel	Bureau de pays, avec l'appui du Siège (Division des programmes – action humanitaire et développement, Service chargé de l'assistance technique et du renforcement des capacités des pays et Division des ressources humaines) et du bureau régional	Élevé	18 mois

No.	Recommandation	Type	Organe responsable	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
	<p>occupant ces postes possède les compétences voulues pour contribuer à l'élaboration des politiques et assurer une communication habile dans ce domaine;</p> <p>iii) assurer le recyclage de l'ensemble du personnel pour qu'il acquière les compétences requises pour entretenir des relations en matière de contribution aux politiques;</p> <p>iv) recruter et retenir un nombre croissant de spécialistes de la communication et de l'analyse en matière de politiques;</p> <p>v) mettre en place des groupes d'apprentissage par les pairs de type horizontal sur le renforcement des capacités du pays;</p> <p>vi) nouer des partenariats avec des universitaires très compétents et respectés, afin d'aider le PAM à améliorer son positionnement en ce qui concerne l'élaboration et la réforme des politiques; et</p> <p>vii) consolider les moyens dont dispose le bureau régional en matière de renforcement des capacités des pays et de communication sur la contribution aux politiques, en désignant un expert pour faciliter la planification et l'analyse concernant la situation de la législation nationale, les politiques du pays et leur mise en œuvre ou la communication stratégique dans les instances politiques.</p>				

No.	Recommandation	Type	Organe responsable	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
4	<p>Accords juridiques: le PAM devrait consulter les organismes gouvernementaux compétents au sujet de l'application des enseignements tirés du plan stratégique de pays qui pourraient faciliter sa collaboration avec le Gouvernement, et notamment:</p> <ul style="list-style-type: none"> i) étudier les possibilités de signer des accords techniques avec le Gouvernement (ProDocs) au niveau du Ministère de la planification du développement national, en particulier pour les activités multisectorielles; ii) établir des relations et passer des accords avec le Ministère de l'intérieur pour toutes les activités – en incluant ce ministère dans les accords techniques signés avec le Ministère de la planification du développement national, afin de favoriser les retombées du niveau national au niveau infranational; iii) organiser un processus de collaboration avec le Gouvernement en vue de recenser les difficultés rencontrées pour synchroniser les plans de travail, les systèmes et les procédures de budgétisation et de mobilisation des ressources, afin de favoriser l'intégration. 	Opérationnel	Bureau de pays, avec l'appui du Siège (Division des programmes – action humanitaire et développement et Service chargé de l'assistance technique et du renforcement des capacités des pays) et du bureau régional	Élevé	6 à 12 mois

No.	Recommandation	Type	Organe responsable	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
5	<p>Processus internes d'établissement de rapports, de suivi et d'évaluation: le PAM devrait envisager d'expérimenter des modifications de ses systèmes et outils d'établissement de rapports, de suivi et d'évaluation, afin de mieux rendre compte des progrès accomplis au niveau des effets directs stratégiques à long terme. Les principales mesures sont notamment les suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> i) examiner les modèles actuellement utilisés; ii) organiser des consultations et des discussions avec le personnel du PAM, y compris d'anciens responsables, afin de repérer les lacunes des rapports actuels et les domaines auxquels du personnel est fréquemment affecté, et de déterminer comment inciter à s'adapter aux nouveaux besoins et à y faire face avec souplesse; iii) tester les indicateurs relatifs au renforcement des capacités élaborés récemment par le Siège; et iv) prévoir un examen et une révision au bout d'un an de mise à l'essai – éventuellement à l'aide d'une évaluation décentralisée ou d'un examen à mi-parcours du plan stratégique de pays (au cours de la troisième année d'exécution d'un plan stratégique de pays quinquennal). 	Opérationnel	Bureau de pays, en collaboration avec le bureau régional et le Siège (Division des programmes – action humanitaire et développement, Division de la recherche, de l'analyse et du suivi, Service chargé de l'assistance technique et du renforcement des capacités des pays et Division de la planification et de la performance institutionnelles)	Moyenne	<p>18 mois</p> <p>39 mois</p>

No.	Recommandation	Type	Organe responsable	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
6	<p>Coordination et organisation de réunions: lors de la conception du prochain plan stratégique de pays, le bureau de pays devrait, en tirant parti des avantages comparatifs du PAM et avec l'aide du bureau régional, établir des mécanismes ou prendre des dispositions qui renforcent les rôles de rassembleur et de coordonnateur que pourrait jouer le PAM; il mettrait ainsi à profit les connaissances et l'expérience actuelles du PAM à l'échelle mondiale pour guider les activités de renforcement des capacités nationales, notamment:</p> <p>i) en participant davantage aux groupes de travail et aux réunions des modules d'action groupée ou en convoquant de telles réunions;</p> <p>ii) en créant des groupes de travail du PAM entre pairs de type horizontal (recommandation 3 v) et en recrutant et retenant des fonctionnaires de rang élevé (recommandation 3 i)).</p>	Opérationnel	Bureau de pays, avec l'appui du bureau régional	Moyenne	18 mois
7	<p>Mobilisation de ressources:</p> <p>a) Compte tenu de l'importance du financement public des activités du futur plan stratégique de pays dans le pays, et dans l'optique du prochain cycle de plan stratégique de pays, le PAM devrait élaborer des protocoles comportant des directives relatives à l'obtention de fonds publics pour un plan stratégique de pays axé sur le renforcement des capacités du pays, dans le cadre d'une stratégie plus globale de mobilisation de ressources auprès de sources habituelles et du secteur privé.</p>	Opérationnel	Bureau de pays, avec l'appui du Siège (Division des programmes - action humanitaire et développement, Service chargé de l'assistance technique et du renforcement des capacités des pays, Division des partenariats publics et de la mobilisation de ressources et Division de la planification et de la performance institutionnelles) et du bureau régional	Faible	12 mois

No.	Recommandation	Type	Organe responsable	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
	<p>b) Afin d'appuyer cette approche et de donner la priorité à un financement public, le Siège du PAM devrait dresser le bilan des enseignements tirés, et notamment:</p> <p>i) prévoir un examen des enseignements tirés dans plusieurs pays de l'expérience du PAM en matière de financement public, y compris une analyse approfondie des structures politiques, des cadres de budgétisation et des mécanismes de synchronisation qui pourraient faire obstacle à la mise en œuvre;</p> <p>ii) organiser des échanges entre pairs à l'intention du personnel des bureaux de pays du PAM menant des activités analogues de renforcement des capacités, en vue de promouvoir un apprentissage horizontal;</p>		<p>Siège (Département des partenariats et de l'action de sensibilisation – Division des partenariats stratégiques, Division des partenariats publics et de la mobilisation de ressources, avec l'appui de la Division des programmes – action humanitaire et développement, du Service chargé de l'assistance technique et du renforcement des capacités des pays et de la Division de la planification et de la performance institutionnelles)</p> <p>Siège (Division des partenariats stratégiques)</p>		27 mois

No.	Recommandation	Type	Organe responsable	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
	<p>iii) organiser des consultations avec des parties prenantes gouvernementales de plusieurs pays, lorsque cela est possible, afin d'évaluer les difficultés et les possibilités que présente ce type de relation pour le PAM.</p>		<p>Siège (Département des partenariats et de l'action de sensibilisation – Division des partenariats stratégiques, Division des partenariats publics et de la mobilisation de ressources, avec l'appui de la Division des programmes – action humanitaire et développement, du Service chargé de l'assistance technique et du renforcement des capacités des pays et de la Division de la planification et de la performance institutionnelles)</p>		

Liste des sigles utilisés dans le présent document

FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
ODD	objectif de développement durable
PSP	plan stratégique de pays