



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

Conseil d'administration
Deuxième session ordinaire
Rome, 15-18 novembre 2021

Distribution: générale	Point 6 de l'ordre du jour
Date: 21 octobre 2021	WFP/EB.2/2021/6-C/Rev.1
Original: anglais	Rapports d'évaluation
	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 la Chine (2017-2021)

Résumé

Entre août et décembre 2020, il a été procédé à une évaluation du plan stratégique de pays établi pour la Chine (2017-2021), qui a porté sur la stratégie, les activités, les systèmes et les partenariats du bureau du PAM en Chine de 2017 à 2020. Sur la base d'une approche consultative et axée sur l'utilisation, l'évaluation a répondu aux deux objectifs consistant à rendre compte de l'action menée et à favoriser l'apprentissage. Elle devrait en outre servir de référence pour l'établissement du nouveau plan stratégique pour la Chine.

Les activités menées au titre du plan stratégique de pays ont donné des résultats satisfaisants à l'aune de la plupart des effets directs stratégiques. Le programme de portée nationale s'articule sur quatre projets pilotes de démonstration pertinents, exécutés dans des districts où le taux de pauvreté est élevé. Des projets axés sur la nutrition dans les établissements préscolaires ont contribué à diversifier l'alimentation des jeunes enfants et à susciter une meilleure prise de conscience du concept de santé nutritionnelle, mais on peut s'interroger sur leur viabilité une fois qu'ils ne seront plus subventionnés. Les projets agricoles ont aidé certains petits exploitants démunis à participer à la filière du kiwi et encouragé la culture de la pomme de terre enrichie en zinc, mais ils n'en étaient encore qu'à un stade trop précoce pour rendre possible l'évaluation intégrale de leur incidence sur les moyens d'existence des agriculteurs. Les activités visant à renforcer la capacité des communautés vulnérables de résister et de faire face aux chocs causés par les catastrophes naturelles n'ont pas été mises en œuvre faute de ressources financières et en raison de la priorité accordée à des activités dans d'autres domaines. Les projets de portée nationale ont été exécutés dans une optique participative et les activités menées dans ce cadre ont été adaptées aux traditions culturelles des divers groupes ethniques concernés. Au stade de

Conformément aux dispositions de la politique en matière d'évaluation (2016-2021) (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1) et dans le souci de respecter l'intégrité et l'indépendance des constatations issues de l'évaluation, la version originale du présent rapport a fait l'objet d'un travail d'édition limité et il est possible que certains termes ou certaines formulations ne soient pas tout à fait conformes à la terminologie ou aux pratiques éditoriales habituelles du Programme alimentaire mondial; toute demande de précisions à cet égard doit être adressée à la Directrice de l'évaluation du PAM.

Coordonnateurs responsables:

M^{me} A. Cook
Directrice de l'évaluation
Tél.: 066513-2030

M. D. Habtemariam
Fonctionnaire chargé de l'évaluation
Tél.: 066513-3169

la conception des projets, on avait tenu compte de la problématique femmes-hommes dans le but d'encourager la participation des femmes, mais cela a parfois eu pour effet d'entériner la répartition traditionnelle des rôles entre femmes et hommes.

Bien que les activités de préparation aux catastrophes et d'intervention en cas de crise soient l'occasion pour le PAM de collaborer avec le Gouvernement chinois, le renforcement des capacités en la matière a été limité pour deux raisons: le Gouvernement disposait déjà de moyens importants dans ce domaine, et nouer des relations avec des partenaires compétents demande du temps.

Le Centre d'excellence du PAM en Chine pour la transformation rurale au moyen de la coopération Sud-Sud a rendu possible la constitution d'un réseau d'experts chinois qui ont été mobilisés dans le cadre d'activités d'apprentissage déterminées par la demande – mais pas toujours assez bien adaptées au contexte – dont quelque 70 pays ont bénéficié. Le Centre d'excellence a fait appel à des experts de diverses disciplines – notamment une personne spécialisée dans les questions touchant l'autonomisation des femmes. La participation des femmes aux activités d'apprentissage a été encouragée, mais elle est demeurée relativement faible.

Le Siège du PAM et le bureau du PAM en Chine ont développé les partenariats existants – et en ont forgé de nouveaux – avec des institutions publiques et des sociétés privées, principalement dans le secteur des technologies. Le bureau en Chine a continué de mobiliser des fonds pour les programmes internationaux du PAM, principalement auprès du Gouvernement et du public chinois, ainsi que pour des projets pilotes de portée nationale, principalement auprès du secteur privé.

Globalement, les synergies entre activités intéressant divers effets directs stratégiques n'ont pas été bien exploitées. On pourrait s'attacher davantage à la mesure des résultats ainsi qu'au recueil et à la diffusion des enseignements tirés des projets pilotes, tant pour la transposition à une plus grande échelle des bonnes pratiques observées en Chine qu'aux fins de l'échange de données d'expérience à l'échelle internationale au moyen de la coopération Sud-Sud. L'amélioration de la mesure et de la diffusion des résultats aiderait aussi à asseoir la crédibilité du PAM et la confiance qu'il suscite parmi les partenaires de financement actuels et potentiels.

Le partenariat entre le PAM et la Chine a été financé par divers donateurs, mais la prévisibilité des versements a été limitée et une forte proportion des ressources allouées était préaffectée, d'où un certain déséquilibre dans leur répartition entre les activités inscrites dans le plan stratégique de pays. Le Ministère de l'agriculture et des affaires rurales a fourni des ressources stables pour le fonctionnement du bureau du PAM en Chine ainsi que pour les activités menées au Centre d'excellence, et il a donc exercé une forte influence sur le choix des initiatives menées et des spécialistes consultés. En dépit d'efforts substantiels, les progrès ont été lents pour ce qui a été de l'officialisation du partenariat de financement visant à faciliter l'accès du PAM aux fonds alloués par la Chine au développement international. Le bureau du PAM en Chine devra disposer de davantage de compétences spécialisées pour pouvoir exploiter les possibilités offertes de développer le programme de portée nationale et de peser davantage sur les politiques.

En conclusion, avec ce premier plan stratégique de pays, le PAM et la Chine ont montré qu'il était possible, dans une optique résolument stratégique, de combiner leurs compétences en quête de solutions appropriées pour faire reculer la faim à l'échelle mondiale et améliorer les systèmes alimentaires. Le bureau en Chine, appuyé par le Siège, a très bien mené la phase opérationnelle du plan et réussi à établir des partenariats de long terme avec des institutions publiques et le secteur privé dans le pays. À l'avenir, il faudra mettre davantage l'accent sur le recueil de données factuelles faisant clairement apparaître que les projets pilotes menés à l'échelle nationale donnent des résultats probants et que la coopération entre la Chine et le PAM offre de la valeur ajoutée sur les questions nationales, et favorisant la transposition à une plus grande échelle de ces projets en Chine et leur possible exécution dans d'autres pays grâce à la coopération Sud-Sud. Quant aux conseils techniques dispensés par le Centre d'excellence, ils gagneraient à être mieux adaptés à la

situation propre aux pays bénéficiaires. Enfin, le modèle actuel de financement du plan stratégique de pays doit être rendu plus stable au moyen d'une approche plus stratégique, de telle sorte que les ressources soient allouées en fonction des priorités définies dans le plan. Des procédures mutuellement satisfaisantes, grâce auxquelles le PAM puisse bénéficier de ressources allouées par la Chine à l'aide publique au développement, restent à déterminer.

Deux recommandations stratégiques et deux recommandations opérationnelles sont formulées à l'issue de l'évaluation. En premier lieu, le PAM devrait renforcer sa collaboration stratégique avec le Gouvernement chinois pour ce qui est des priorités et des domaines de compétence communs, ce qui ouvrira la voie à l'optimisation de l'incidence positive de ce partenariat à l'échelle mondiale. En second lieu, le PAM devrait continuer à rechercher des moyens efficaces d'œuvrer aux côtés de groupes de parties prenantes internes et externes pour les activités qu'il mène en Chine. Sur le plan opérationnel, le PAM devrait encore renforcer, tant dans le cadre de son programme de portée nationale que dans celui du Centre d'excellence, les dispositifs de recueil, d'échange et de communication des résultats et d'amélioration de l'apprentissage. Il devrait également établir un plan définissant clairement de quelle manière il compte mobiliser la contribution à long terme de la Chine à ses activités.

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour la Chine (2017-2021)" (WFP/EB.2/2021/6-C/Rev.1) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.2/2021/6-C/Add.1, et invite à prendre de nouvelles mesures pour 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) du PAM établi pour la Chine a porté sur la période 2017-2020. Elle a permis de cerner le positionnement stratégique et le rôle du PAM en Chine, sa contribution à l'obtention des effets directs stratégiques définis dans le PSP et le degré d'efficacité de l'action menée, et de déterminer les facteurs qui expliquent la performance du PAM et la mesure dans laquelle il a procédé à la réorientation stratégique attendue au gré de la mise en œuvre du PSP. L'évaluation avait pour double objectif de rendre compte de l'action menée et de favoriser l'apprentissage, mais aussi d'éclairer les décideurs en vue de l'élaboration du PSP suivant. Réalisée à la demande du Bureau de l'évaluation, organe indépendant du PAM, elle a été menée par une équipe externe d'août à décembre 2020, avec, sur place en Chine, des consultants nationaux qui ont travaillé sur le terrain du 9 novembre au 8 décembre 2020.
2. On a eu recours à une approche reposant sur diverses méthodes et tenant compte de la problématique femmes-hommes. L'évaluation incluait une étude sur documents des données secondaires; 103 entretiens avec des informateurs clés (membres du personnel du PAM à Rome et en Chine, représentants du Gouvernement chinois et d'autres partenaires nationaux – y compris le secteur privé – et internationaux); des discussions, observation directe à l'appui, avec des membres de collectivités agricoles et dans des établissements préscolaires. En raison des restrictions imposées aux déplacements internationaux du fait de la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19), l'équipe d'évaluation internationale n'a pu se rendre en Chine et les entretiens ont été menés à distance – mais les consultants nationaux ont été autorisés à voyager à l'intérieur du pays. Nombre d'entretiens ont été suivis d'échanges par messagerie électronique, qui ont permis de préciser ou d'éclaircir les éléments d'information recueillis. Il a été procédé à une enquête en ligne portant sur un échantillon de 13 bureaux de pays du PAM: il s'agissait d'évaluer la qualité de l'appui fourni par le bureau du PAM en Chine avec le concours du Centre d'excellence en Chine pour la transformation rurale au moyen de la coopération Sud-Sud, et à l'aide des ressources financières mobilisées auprès de la Chine.

Contexte

3. La Chine est le pays le plus peuplé du monde, avec 1,395 milliard d'habitants¹. Le taux de croissance de sa population a été de 0,5 pour cent en 2018². Au cours des 20 dernières années, elle a enregistré des avancées notables pour ce qui est de la réduction de la pauvreté et du développement social. Son produit intérieur brut par habitant a été estimé à 9 015 dollars pour 2018³. En 2017, l'indice de développement humain (0,758)⁴ plaçait ce pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure au 85^{ème} rang sur 189 pays. En atteignant, à l'échelle de sa population, l'objectif du Millénaire pour le développement qui consistait à réduire de moitié la proportion de la population mondiale souffrant de la faim à l'échéance de 2015, la Chine a de fait réduit cette proportion des deux tiers.
4. On se heurte encore à des difficultés pour réduire la pauvreté résiduelle et les inégalités, et pour faire bénéficier les communautés marginalisées de programmes nationaux ayant fait leurs preuves. En 2018, 30,5 millions de personnes vivaient encore en dessous du seuil de

¹ China Statistics Press. 2019. *China Statistical Yearbook 2019*.

² Banque mondiale. Croissance de la population (pourcentage annuel) – Chine. <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.GROW?locations=CN>.

³ China Statistics Press. 2019. *China Statistical Yearbook 2019*.

⁴ Programme des Nations Unies pour le développement. 2019. *Rapport sur le développement humain 2019*.

pauvreté nationale⁵. Le coefficient de Gini (38,5) révèle des inégalités marquées pour ce qui est de la répartition des progrès sociaux entre groupes selon leur niveau de richesse⁶. La pauvreté rurale, avec son lot de conséquences pour ce qui est de la sécurité alimentaire et de la nutrition, se concentre principalement parmi les groupes de population résidant dans des zones reculées et montagneuses. La Chine subit actuellement le triple fardeau de la malnutrition – sous-alimentation (ou faim), faim cachée et obésité/surpoids – et les régions rurales pauvres et les groupes vulnérables, tels que les enfants, les ménages ruraux dirigés par une femme seule et les personnes âgées⁷, sont concernés de façon disproportionnée.

5. Le 13^{ème} plan quinquennal pour le développement économique et social (2016-2020)⁸ était l'expression des efforts considérables déployés par le Gouvernement pour éliminer la pauvreté absolue et réduire notablement la pauvreté relative d'ici à la fin de 2020. Le Gouvernement est tout aussi résolu à progresser sur la voie de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes en débusquant les principaux vecteurs sociaux et économiques de l'inégalité entre les femmes et les hommes⁹. Enfin, la Chine devient peu à peu un partenaire de développement et un prestataire d'appui de premier plan à la faveur de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire: elle tire parti de son expérience en matière d'économie et de développement pour aider les pays en développement à progresser sur la voie de la sécurité alimentaire, de l'amélioration de la nutrition et de la réduction de la pauvreté¹⁰ en dépit des difficultés rencontrées.

Plan stratégique de pays du PAM

6. Le PAM mène des opérations en Chine depuis 1979. En mars 2016, pour renforcer son partenariat avec ce pays, il a signé un mémorandum d'accord avec le Ministère de l'agriculture et des affaires rurales dans le but de promouvoir l'accomplissement de l'objectif Faim zéro et le développement rural à l'échelle mondiale. Le PSP pour la Chine (2017-2021) a été conçu comme un cadre stratégique gouverné par ce mémorandum d'accord. Le bureau du PAM en Chine a pour mission d'appuyer le programme de portée nationale mis en œuvre pour assurer la sécurité alimentaire et la nutrition (ci-après dénommé le "programme national"), en jouant également le rôle de centre d'excellence du PAM pour la transformation rurale au moyen de la coopération Sud-Sud, mais aussi de bureau mondial du PAM chargé de mobiliser des ressources financières et de forger des partenariats à l'appui de l'action menée pour parvenir à l'accomplissement des cibles fixées à l'échelle mondiale en matière de sécurité alimentaire et de nutrition. Les effets directs stratégiques définis pour le PSP sont énumérés dans le tableau 1.

⁵ PAM. Août 2018. [WFP China Country Brief](#).

⁶ Données de la Banque mondiale (valeur la plus récente disponible: 2016). <https://data.worldbank.org/indicator/SI.POV.GINI?locations=CN-XT>

⁷ Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI), Ministère de l'agriculture et des affaires rurales et PAM. Février 2015. *China's food security and nutrition under rapid transformation: Enhanced partnership with WFP*. Version préliminaire.

⁸ Disponible à l'adresse: <https://policy.asiapacificenergy.org/node/2509>.

⁹ Nations Unies. 2020. *Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable en République populaire de Chine pour 2021-2025*.

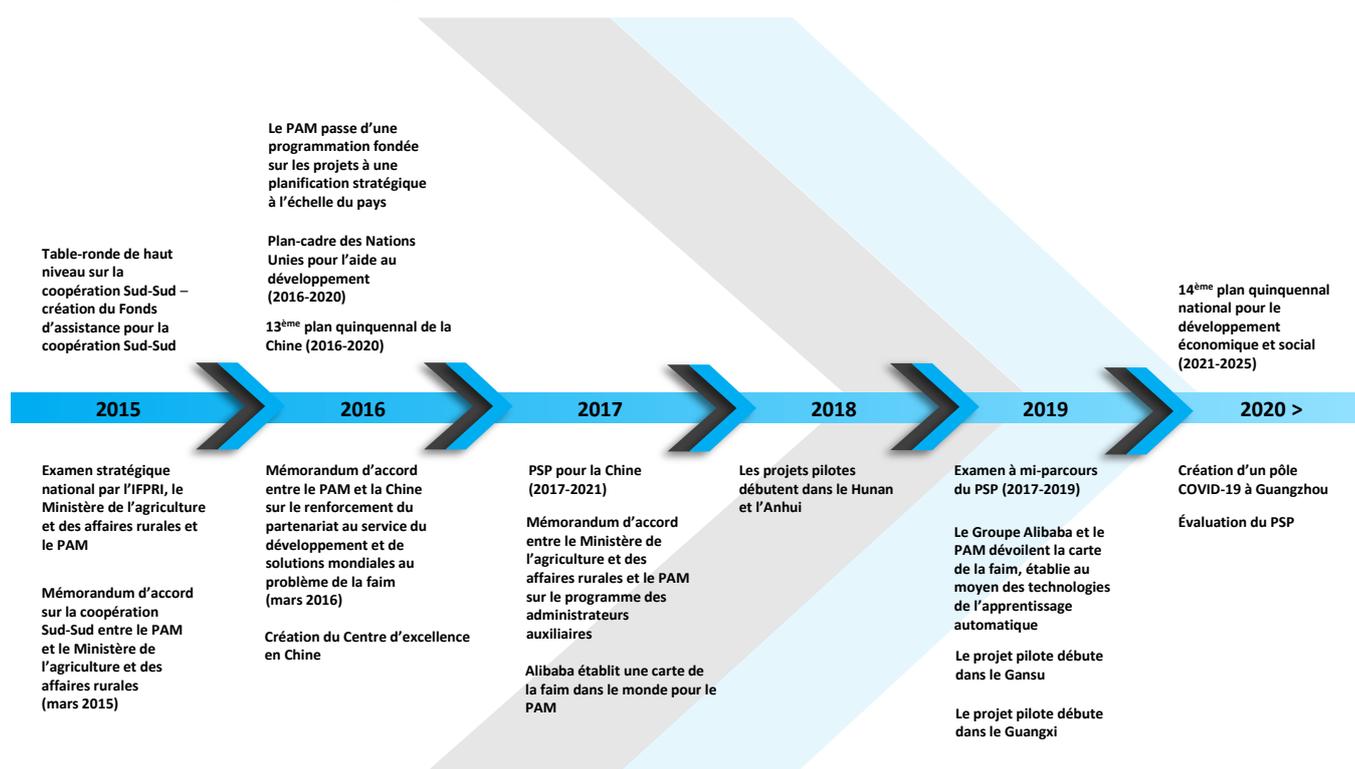
¹⁰ Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). 2019. [FAO + China Partnering for sustainable food security](#).

Tableau 1. Effets directs stratégiques définis dans le plan stratégique pour la Chine (2017-2021)

Effet direct stratégique 1: D'ici à 2020, les taux de malnutrition chez les enfants vivant dans les "districts de la pauvreté" ciblés sont réduits conformément aux normes nationales.
Effet direct stratégique 2: Les moyens d'existence dont sont tributaires toute l'année les petits exploitants qui ont souvent besoin d'une assistance alimentaire dans des zones telles que les provinces de l'Anhui, du Gansu, du Guangxi, du Hainan et du Hunan sont renforcés.
Effet direct stratégique 3: Les populations régulièrement touchées par des catastrophes naturelles dans les provinces de l'Anhui, du Gansu et du Guangxi et d'autres zones pauvres sujettes aux catastrophes sont davantage en mesure de résister et de faire face aux chocs tout au long de l'année.
Effet direct stratégique 4: D'ici à 2030, les pays en développement sélectionnés reçoivent une aide pour renforcer la sécurité alimentaire et la nutrition conformément aux cibles de l'objectif de développement durable 2 auxquelles ils donnent la priorité.
Effet direct stratégique 5: L'action menée pour améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition dans les "districts de la pauvreté" ciblés et les pays en développement sélectionnés est étayée toute l'année par des ressources accrues du secteur privé et par des partenariats public-privé.

7. Le coût total du PSP, selon le plan fondé sur les besoins qui lui est associé, a été estimé à 31,25 millions de dollars É.-U. Un montant de 16,97 millions de dollars (soit 54,31 pour cent du total) avait été reçu en mars 2021 – dont 71,3 pour cent provenaient du Gouvernement chinois, le complément ayant été fourni par des entités du secteur privé chinois, des entreprises internationales et le public chinois. Le PAM a noué des partenariats aux niveaux national et mondial avec des entreprises privées chinoises, comme les géants d'Internet Alibaba et Tencent.
8. À la mi-2020, le programme national s'articulait sur quatre projets, intéressant deux secteurs: deux projets axés sur la nutrition dans les maternelles et établissements préscolaires de la province du Hunan et de la région autonome de Guangxi; deux projets de démonstration destinés aux petits exploitants agricoles des provinces du Gansu et de l'Anhui. Le PSP incluait aussi l'exploitation du Centre d'excellence pour la coopération Sud-Sud au titre de l'effet direct stratégique 4, ainsi que les activités très diverses menées en partenariat (effet direct stratégique 5). En outre, le bureau du PAM en Chine a prêté assistance pour la création d'un nouveau pôle humanitaire mondial à Guangzhou, à l'appui de l'intervention d'urgence menée face à la COVID-19 dans le monde. Enfin, durant la préparation et l'exécution du PSP, plusieurs initiatives politiques de premier plan engagées en Chine ont pesé sur l'orientation générale des activités menées au titre du PSP (voir figure 1).

Figure 1. Contexte national et activités du PAM



Source: Figure conçue par l'équipe d'évaluation sur la base des données recueillies au titre du mandat de l'évaluation du PSP.

Note: IFPRI: Institut international de recherche sur les politiques alimentaires.

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 au regard des politiques, stratégies et objectifs nationaux, y compris les objectifs de développement durable définis au niveau national

- La collaboration étroite entre le Gouvernement et le Siège du PAM lors de la conception du PSP a rendu possible l'alignement de celui-ci sur la stratégie de développement d'ensemble de la Chine (plan quinquennal pour 2016-2020), autour des axes suivants: développement de la coopération internationale en matière de prévention et d'atténuation des catastrophes et de lutte contre la pauvreté; accélération du développement du commerce agricole en ligne; promotion de l'utilisation d'applications en nuage dans le domaine de la logistique; et amélioration des modalités d'octroi de l'aide extérieure¹¹. Le PSP stimule la progression dans les domaines d'action privilégiés aux fins de l'accomplissement des objectifs de développement durable (ODD) au niveau national¹² en mettant l'accent sur la lutte contre la pauvreté et sur la promotion de l'agriculture durable et des initiatives axées sur la résilience. Il est également en phase avec la campagne nationale d'élimination de la pauvreté (censée parvenir à son terme en même temps que l'exécution du PSP), notamment grâce à l'attention particulière qui y est accordée à la collecte de fonds auprès du public chinois.

¹¹ Comité central du Parti communiste de Chine. 2016. *The 13th Five-Year Plan for Economic and Social Development of the People's Republic of China 2016-2020*.

¹² Jiang, X. 2020. *How China is implementing the 2030 Agenda for Sustainable Development*. OECD Development Matters.

10. Le programme national est particulièrement bien aligné sur l'un des objectifs clés du Gouvernement, à savoir la lutte contre le retard de croissance chez les enfants, comme indiqué dans le plan national pour la nutrition (2017-2030). L'effet direct stratégique 1 énoncé dans le PSP, à savoir la réduction des taux de retard de croissance grâce à la fourniture de repas nutritifs aux écoliers, s'en fait clairement l'écho. Le programme d'alimentation préscolaire du PAM vient compléter les efforts actuellement déployés par le Gouvernement pour fournir aux enfants des assortiments d'aliments et de micronutriments propres à combler le "déficit" des autres interventions nutritionnelles menées à l'intention des enfants âgés de 3 à 5 ans, et accroît du même coup la visibilité de la nutrition des enfants d'âge préscolaire dans les priorités nationales. Les deux projets de démonstration menés à l'intention des petits exploitants agricoles au titre de l'effet direct stratégique 2 sont alignés sur les objectifs gouvernementaux en matière de réduction de la pauvreté et de transformation rurale; quant au projet novateur axé sur la pomme de terre enrichie au zinc, il est le reflet de l'attention accrue que porte le Ministère de l'agriculture et des affaires rurales à l'équilibre nutritionnel.
11. Au cours de la période couverte par le PSP, la demande directe, de la part des principaux partenaires, d'appui au renforcement des capacités aux fins de la préparation et de l'intervention en cas de catastrophe (effet direct stratégique 3) a été limitée pour deux raisons: le Gouvernement disposait déjà de moyens importants, sur le plan national, en matière de préparation et d'intervention en cas de catastrophe, et il faut beaucoup de temps pour tisser des relations avec les partenaires compétents. Néanmoins, les mesures prises au titre de l'effet direct stratégique 3 ont ouvert la voie à une action rapide lorsque le PAM est intervenu aux côtés du Gouvernement chinois dans le cadre de la riposte à la pandémie de COVID-19, au moyen du pôle humanitaire mondial de Guangzhou, en avril 2020. La préparation aux catastrophes reste toutefois un domaine dans lequel il est possible que le PAM et le Gouvernement chinois collaborent.
12. L'objectif central de l'effet direct stratégique 4 (renforcement de la production agricole et de la commercialisation des produits agricoles dans les pays en développement au moyen de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire) est clairement aligné sur la priorité nationale consistant à contribuer aux processus mondiaux et à l'aide extérieure. Au début de la période d'exécution du PSP, le bureau du PAM en Chine a mené un dialogue approfondi visant à garantir que la coopération Sud-Sud fournie par la Chine répondait bien à la demande. La demande émanant d'autres bureaux de pays du PAM a été évaluée, dans le but de mobiliser les compétences spécialisées disponibles en Chine pour y répondre. Au moyen du PSP, le PAM a également cherché à tirer parti de l'essor de l'Agence chinoise de coopération internationale pour le développement. En 2015, celle-ci a établi le Fonds d'assistance pour la coopération Sud-Sud, l'objectif étant d'aider les pays en développement à mettre en œuvre le Programme de développement durable à l'horizon 2030. Les bureaux de pays du PAM, avec l'appui de son bureau en Chine, peuvent soumettre au Fonds des propositions d'activité axées sur le développement en vue d'obtenir un financement.

Adaptation aux besoins des personnes les plus vulnérables en Chine

13. Le PSP cible les "districts de la pauvreté" où un déficit alimentaire et nutritionnel a été détecté. En outre, dans le cadre des projets de démonstration appuyés par le PAM, on accorde une attention soutenue aux groupes de population les plus vulnérables, notamment les enfants dont l'état nutritionnel laisse à désirer, les petits exploitants agricoles qui vivent dans la pauvreté et les femmes qui risquent d'être mises à l'écart en raison de leurs moyens limités. Les ménages et les individus les plus vulnérables, parmi ces groupes, sont les destinataires d'activités menées dans le cadre du PSP.

Pertinence du positionnement stratégique du PAM compte tenu de l'évolution de la situation, des capacités et des besoins au niveau national

14. Sur le plan stratégique, le PAM s'est positionné en tant qu'organisme actif à l'échelle mondiale, expert en programmes visant à réduire l'insécurité alimentaire, à améliorer la nutrition et à intervenir en cas de crise humanitaire. Le bureau du PAM en Chine s'attache de son côté à réunir des groupes de parties prenantes, à négocier avec des donateurs potentiels et à contribuer à mobiliser les compétences techniques d'autres organisations. Néanmoins, la visibilité du PAM en Chine demeure limitée: l'action qu'il mène dans le contexte humanitaire est bien connue (d'autant plus maintenant qu'elle a été couronnée par le prix Nobel de la paix), mais compte tenu des moyens solides dont le Gouvernement dispose pour définir des politiques, intervenir en cas de catastrophe et mettre en œuvre des projets de développement à grande échelle, il est nécessaire de faire apparaître plus clairement quelle peut être la valeur ajoutée de l'apport du PAM au regard des enjeux nationaux, avec à l'appui des éléments probants attestant les résultats obtenus sur le terrain.

Partenariats avec le système des Nations Unies en Chine, dans un souci de cohérence

15. Les activités menées dans le cadre du PSP sont alignées sur le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (2016-2020), s'agissant notamment de "l'accentuation de la mobilisation à l'échelle mondiale", qui a donné lieu à la création du Centre d'excellence. Le PAM agit en coordination avec d'autres institutions des Nations Unies, par exemple à la tête du groupe thématique des Nations Unies pour l'agriculture et la sécurité alimentaire. Les trois organismes ayant leur siège à Rome partagent efficacement les connaissances, mais bien qu'en apparence des possibilités d'alignement et de collaboration existent, elles ne sont que très peu exploitées. L'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le Fonds international de développement agricole (FIDA)¹³ ont mis au point leurs propres facilités de financement d'activités de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire, la FAO avec l'appui du Ministère de l'agriculture et des affaires rurales, le FIDA avec l'appui du Ministère des finances. De son côté, le bureau du PAM en Chine participe activement à l'élaboration du nouveau plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable et, avec les autres organismes ayant leur siège à Rome, il contribue à ce qu'une place plus importante y soit allouée à la nutrition et à la sécurité alimentaire.

Quelles sont la portée et la qualité de la contribution spécifique du PAM aux effets directs stratégiques définis dans le plan stratégique pour la Chine?***Obtention des produits escomptés et contribution aux effets directs stratégiques***

16. Le cadre de résultats du PSP ne définit pas de cibles claires pour les produits ou les effets directs stratégiques. La présentation des résultats à l'aune des indicateurs se fait dans une large mesure en termes qualitatifs. Les activités menées dans le cadre du PSP ont d'une manière générale permis d'obtenir des résultats positifs, mais à petite échelle, en contraste avec les cibles extrêmement ambitieuses quant au nombre de bénéficiaires qui avaient été fixées¹⁴.
17. Au titre de l'effet direct stratégique 1, en 2019, le projet pilote axé sur la nutrition exécuté dans la province du Hunan a permis de servir des repas à 2 552 enfants dans 29 établissements préscolaires. Au premier semestre de 2020, avec la mise en route du projet pilote dans la province de Guangxi, ce sont 4 062 enfants qui ont reçu des repas dans 47 établissements de ce type. La fourniture de repas nutritifs aux enfants d'âge préscolaire

¹³ Le FIDA est doté d'un portefeuille substantiel pour ce qui est des petites exploitations agricoles et des chaînes de valeur et il appuie la participation des femmes dans le secteur agricole. Pour sa part, la FAO participe aux travaux intéressant les politiques.

¹⁴ Cibles fixées: effet direct stratégique 1 = 34 millions d'enfants sous-alimentés; effet direct stratégique 2 = 16 millions de bénéficiaires; effet direct stratégique 3 = 10 millions de bénéficiaires indirects.

contribue à diversifier leur alimentation. Les directeurs de maternelle, ainsi que les parents et les enfants, ont montré qu'ils avaient pris conscience de l'importance de la dimension sanitaire grâce à l'éducation à la nutrition dispensée dans le cadre de ces projets. Toutefois, il est à craindre qu'une fois les subventions allouées aux projets arrivées à expiration, les familles les plus pauvres ne puissent plus payer pour ces repas scolaires nutritifs et variés. Le modèle d'alimentation scolaire utilisant la production locale permettrait peut-être de préserver le programme de repas scolaires grâce à une gestion locale et à l'établissement de liens avec des producteurs locaux. Toutefois, aucun plan de transfert des responsabilités n'a encore été mis au point. Certes, les bons résultats obtenus grâce à l'exécution de ces projets ne se sont pas encore traduits par l'adoption de politiques, mais les projets pilotes ont jeté les bases de la suite de l'action à mener par le Gouvernement.

18. Au titre de l'effet direct stratégique 2, le projet axé sur la chaîne de valeur associée aux petits exploitants agricoles cultivant les kiwis dans la province d'Anhui a aidé 150 ménages ciblés à participer à cette filière en facilitant leur accès à l'emploi ou en leur apportant un appui pour qu'ils cultivent leurs propres petits vergers. Selon les éléments recueillis, les compétences des agriculteurs ont été enrichies, ils ont pris confiance en eux-mêmes et l'autonomisation des femmes a été renforcée. Le projet pilote mené dans le Gansu a permis d'aider 850 petits exploitants agricoles à planter des pommes de terre enrichies en zinc, l'accent étant mis principalement sur le transfert des techniques de culture, mais aussi sur la préparation à la commercialisation du produit. Le projet a reçu l'appui de divers partenaires techniques internationaux, nationaux et provinciaux, mobilisés avec succès par le bureau du PAM en Chine. L'incidence de ces deux projets pilotes sur les moyens d'existence des agriculteurs reste à démontrer, et le fait que les activités menées l'ont été à petite échelle limite les possibilités offertes de leur donner une envergure plus vaste.
19. Les activités prévues au titre de l'effet direct stratégique 3 visaient à renforcer la capacité des communautés vulnérables de faire face et de résister aux chocs résultant de catastrophes naturelles; elles n'ont pu être mises en œuvre en raison d'un déficit de financement et de la priorité accordée à d'autres activités. Toutefois, depuis quelques années, on met de plus en plus l'accent sur la collecte de fonds pour les activités humanitaires menées par le PAM dans d'autres pays et sur le pôle humanitaire multipartite établi dans le cadre de la riposte menée sur le plan mondial face à la COVID-19. Il est donc encore possible que certaines activités prévues au titre de l'effet direct stratégique 3 soient entreprises.
20. Au titre de l'effet direct stratégique 4, le Centre d'excellence a constitué un réseau de partenaires qui donne accès aux compétences d'experts chinois; il a mobilisé ces spécialistes dans le cadre d'activités d'apprentissage axés sur la demande qui ont été très appréciées, auxquelles quelque 70 pays ont participé; il a contribué à quatre projets pilotes du PAM axés sur la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire (et quatre autres sont envisagés); il a créé son propre site Web (version préliminaire); et il a présenté les politiques du PAM et de la Chine lors d'un grand nombre de réunions tenues dans le pays et à l'extérieur. L'exécution de projets de démonstration pour les agriculteurs africains et asiatiques était prévue, mais ces projets n'ont pu être lancés en raison d'une demande limitée et de la nécessité de définir des procédures appropriées pour avoir accès au Fonds d'assistance pour la coopération Sud-Sud.
21. Au titre de l'effet direct stratégique 5, le Siège du PAM et le bureau en Chine ont développé les partenariats existants, en particulier avec le Ministère de l'agriculture et des affaires rurales, et ont forgé de nouveaux partenariats avec des institutions publiques et des entreprises privées. Ces dernières appartiennent principalement au secteur des technologies, ce qui permet au PAM d'utiliser les plateformes de collecte de fonds en ligne de ses partenaires. Le plus notable est le partenariat multidimensionnel mondial forgé avec le Groupe Alibaba. Le bureau en Chine a continué de collecter des fonds pour les programmes internationaux du PAM, principalement auprès du Gouvernement et du public

chinois, ainsi que pour des projets pilotes de portée nationale, principalement auprès du secteur privé. Les contributions du Ministère de l'agriculture et des affaires rurales sont relativement modestes mais régulières au fil des ans; toutefois, les ressources destinées à financer l'aide alimentaire en provenance de l'Agence chinoise de coopération internationale pour le développement ont nettement décliné après le niveau record atteint en 2017.

22. On n'a pas recensé correctement les synergies potentielles entre effets directs stratégiques. Les leçons tirées des programmes nationaux n'ont pas été utilisées ou exploitées de manière efficace pour renforcer la performance du PAM au titre de l'ensemble des effets directs stratégiques. Les activités pilotes auraient pu servir de "laboratoire vivant" pour l'innovation conjointe si l'on avait tiré parti à la fois des compétences spécialisées du PAM et de celles de la Chine. Les possibilités offertes de renouveler de telles expérimentations en Chine et de les partager au moyen de la coopération Sud-Sud sont multiples. En outre, les constatations issues des activités menées au titre de l'effet direct stratégique 5 font apparaître qu'il est important qu'un programme national soit mis en œuvre en Chine, sur la base duquel asseoir la crédibilité du PAM et la confiance qu'il suscite parmi les partenaires de financement actuels et potentiels.

Contribution aux objectifs transversaux, notamment l'égalité des sexes et l'avancement des femmes

23. Les activités examinées portaient sur le développement plutôt que sur les opérations humanitaires, et les informations communiquées faisaient rarement référence directement à l'application des principes humanitaires, exception faite des mesures prises pour garantir la responsabilité à l'égard des populations touchées. Pour les projets nationaux, une approche participative a été retenue – les décisions relatives à la conception et à la gestion ont été prises en tenant compte des vues exprimées par les communautés touchées. Les activités relevant de ces projets ont été adaptées en fonction des traditions culturelles des divers groupes ethniques concernés.
24. Au stade de la conception des projets, on a tenu compte de la problématique femmes-hommes. La participation des femmes a été encouragée, certaines activités ciblaient principalement les femmes et les données collectées ont été ventilées par sexe. Cependant, certaines activités de formation ont eu pour effet d'entériner la répartition traditionnelle des rôles entre les femmes et les hommes. Le Centre d'excellence a mobilisé divers experts – parmi lesquels une personne spécialisée dans les questions touchant l'autonomisation des femmes – et la participation des femmes aux activités d'apprentissage a été encouragée (au moment de l'établissement du présent rapport, les femmes représentaient 19,5 pour cent des participants à ce type d'activité).

Viabilité des résultats obtenus

25. Le renforcement des capacités fait partie intégrante de plusieurs des effets directs stratégiques énoncés dans le PSP et il devrait contribuer à ancrer les résultats obtenus dans la durée. Toutefois, la viabilité des résultats obtenus dans le cadre des projets nationaux est variable de l'un à l'autre et n'est pas garantie. Bien que les contributions parallèles du Gouvernement soient acquises pour tous les projets nationaux en cours d'exécution, il n'a pas été confirmé que des ressources seraient disponibles à l'avenir aux fins de la poursuite ou du développement des opérations menées dans le cadre de tels projets. Le réseau d'experts chinois constitué par le Centre d'excellence devrait perdurer dans les années à venir, et plusieurs partenariats avec des organismes publics et des entreprises chinoises ont été officialisés.

Dans quelle mesure le PAM a-t-il utilisé ses ressources efficacement pour contribuer à l'obtention des produits escomptés et à la réalisation des effets directs stratégiques définis dans le plan stratégique de pays?

Respect des délais impartis

26. D'une manière générale, les produits issus de la mise en œuvre du PSP ont été obtenus dans le respect de l'échéancier prescrit. La mise en œuvre du PSP a constitué la première phase de la collaboration stratégique avec la Chine. Au cours des premières étapes de l'exécution du PSP, du temps a été consacré à la constitution de relations opérationnelles ou au renforcement des liens existants ainsi qu'à la préparation de la mise en œuvre. Celle des projets nationaux a débuté petit à petit et par paliers successifs; les plans établis au préalable ont généralement été respectés. Il a fallu du temps pour que le partenariat avec l'Agence chinoise de coopération internationale pour le développement aux fins du financement de projets d'assistance d'urgence et de coopération Sud-Sud ou triangulaire à l'étranger se concrétise et devienne pleinement opérationnel. Les vérifications d'usage auxquelles le PAM procède avant d'officialiser un partenariat avec une instance privée sont minutieuses, ce qui compromet parfois la collaboration. La crise de la COVID-19 a retardé l'arrivée des experts requis pour l'exécution des projets pilotes du pays axés sur la coopération Sud-Sud et sur la coopération triangulaire. En revanche, les activités relevant du Centre d'excellence ont été transférées en ligne, rapidement et avec succès.

Couverture et transposition à une plus grande échelle des interventions

27. La couverture et la portée des opérations menées par le du PAM en Chine sont proportionnelles à ses ressources actuelles. Les projets pilotes nationaux pourront être transposés à une plus grande échelle, mais rien ne permet d'affirmer avec certitude que ce sera possible au cours de la période d'exécution du PSP, comme initialement prévu. Les activités menées par le Centre d'excellence couvrent un grand nombre de pays, extrêmement divers, situés pour la plupart en Afrique, mais aussi en Asie et en Amérique latine. Une telle approche – des zones extrêmement vastes et distantes les unes des autres sont couvertes – est appréciée par les partenaires en Chine mais a rendu plus difficile l'adaptation des activités à la situation propre à chacun des pays concernés. En outre, la coopération Sud-Sud ne cible pas nécessairement les pays qui en ont le plus besoin.

Souplesse et efficacité

28. Dans l'ensemble, les ressources ont été utilisées conformément aux prescriptions budgétaires et il n'a pas été constaté de manque d'efficacité dans l'exécution des activités. En chargeant le bureau de pays demandeur, plutôt que des experts chinois, de la mise au point des activités de coopération Sud-Sud, le PAM a gagné en souplesse et a réduit les coûts. Cela posé, l'assistance technique fournie par les experts a parfois perdu de sa pertinence étant donné qu'ils n'avaient qu'une connaissance limitée du contexte local. Depuis 2020, le Centre d'excellence expérimente l'organisation d'activités d'apprentissage en ligne, considérées comme nettement plus avantageuses, en combinaison avec des modules en présence, qui demeurent indispensables.

Recherche de mesures d'un meilleur rapport coût-efficacité

29. Il n'a pas été prévu de procéder à l'analyse coûts-avantages des projets pilotes nationaux, mais elle serait utile pour justifier leur transposition à une plus grande échelle. La recherche de nouveaux partenaires en Chine, de tous horizons, n'a permis de générer que des montants modestes mais le personnel du PAM y a consacré une énergie considérable. Le bureau en Chine envisage donc de réorienter sa stratégie en matière de partenariats privés. Les parties prenantes ont également suggéré qu'il pourrait être plus économique de faire appel à des plateformes de collecte de fonds moins nombreuses, mais en menant des

campagnes de collecte plus longues et en ciblant des instances et des publics beaucoup plus diversifiés.

Quels sont les facteurs qui expliquent les résultats obtenus par le PAM et la mesure dans laquelle le changement d'orientation stratégique attendu au titre du plan stratégique de pays a pu être concrétisé?

Utilisation d'éléments probants pour la mise au point du plan stratégique de pays

30. Le PSP a été établi sur la base de constatations issues d'une étude de 2016 portant sur la sécurité alimentaire et la nutrition sur le plan national (l'examen stratégique national Faim zéro)¹⁵, menée avec le Ministère de l'agriculture et des affaires rurales et d'autres partenaires. Le rapport établi au sujet de cette étude a fait apparaître de nouvelles données factuelles relatives aux problèmes rencontrés pour faire reculer la faim, en particulier dans les "districts de la pauvreté" en Chine, et a influencé la sélection et le ciblage des projets pilotes nationaux. Il a également contribué à renforcer l'intérêt suscité au niveau national par la nutrition des enfants d'âge préscolaire.

Mobilisation de ressources

31. Le partenariat entre le PAM et la Chine a été financé par un large éventail de donateurs (voir les paragraphes 8 et 22), mais la prévisibilité des ressources allouées est restée limitée et les préaffectations au niveau des activités ont été très fréquentes, ce qui a conduit à des déséquilibres. Le programme de nutrition préscolaire a reçu davantage d'attention des partenaires internationaux du PAM et a fait l'objet de dons en ligne plus généreux de la part du public chinois que les interventions visant à promouvoir les petites exploitations agricoles et la résilience face aux catastrophes naturelles. Le Ministère de l'agriculture et des affaires rurales a assuré le financement stable du fonctionnement du bureau du PAM en Chine et de l'exécution des activités relevant du Centre d'excellence, sachant que ces dernières étaient corrélées à des initiatives approuvées par le Ministère et nécessitaient de faire appel à des experts d'organisations rattachées à celui-ci, d'où des possibilités très limitées, dans le cadre du PSP, de faire preuve de souplesse dans l'exécution ou de répondre à des besoins supplémentaires détectés en cours d'exécution. Des efforts considérables ont été déployés pour organiser l'accès du PAM au Fonds d'assistance de la Chine pour la coopération Sud-Sud, géré par l'Agence chinoise de coopération internationale pour le développement, mais l'officialisation du partenariat en matière de financement n'a progressé que lentement.

Partenariats et collaboration

32. Le bureau du PAM en Chine, extrêmement bien positionné dans le pays, a participé activement au développement des partenariats et de la collaboration (voir paragraphes 16 et 22), démontrant ainsi combien il est important que le PAM soit présent dans les pays.

Flexibilité dans un contexte opérationnel en évolution constante

33. Le PSP a donné lieu à la mise en place d'un cadre opérationnel d'ensemble mais, d'une manière générale, n'a guère pesé sur la souplesse d'exécution des activités. Le bureau du PAM en Chine a été très actif dans l'optique du développement, exécutant son mandat tout en collaborant avec l'équipe de pays des Nations Unies. Les résultats obtenus sont en grande partie dus à la façon dont il a géré les relations existantes sur place et aux ressources fournies par des partenaires gouvernementaux, plutôt qu'au PSP en propre.

¹⁵ IFPRI, Ministère de l'agriculture et des affaires rurales et PAM. Février 2015. *China's food security and nutrition under rapid transformation: Enhanced partnership with WFP*. Version préliminaire.

Autres facteurs expliquant les résultats du PAM et la mesure dans laquelle il a procédé à la réorientation stratégique attendue au titre du plan stratégique de pays

34. La définition des effets directs stratégiques attendus était vague et par trop ambitieuse, et l'enchaînement des résultats escomptés n'était pas non plus explicité avec suffisamment de clarté. L'accent mis dans le PSP sur le renforcement des capacités a pâti d'un manque d'indicateurs et de cibles clairs pour le suivi des progrès accomplis.
35. Le bureau du PAM en Chine est doté d'un personnel nombreux et compétent, ce qui a constitué un atout de taille; mais pour qu'il soit en mesure de saisir toutes les possibilités offertes de développer le programme national et d'accroître l'influence qu'il exerce au niveau des politiques, il faudrait que le personnel en question possède aussi des compétences spécialisées dans les domaines suivants: participation à l'élaboration des politiques; médias; promotion et communications; nutrition et systèmes alimentaires; problématique femmes-hommes; gestion des situations d'urgence; et suivi et évaluation. Pour le bureau en Chine, le fait de rendre compte directement au Siège du PAM à Rome plutôt qu'au Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique présente un avantage – celui de disposer d'un lien direct pour ce qui est de l'axe stratégique – et un inconvénient – celui de bénéficier d'un appui moindre pour ce qui est des procédures opérationnelles et de gestion des ressources humaines, ainsi que d'un accès plus restreint aux compétences techniques, par rapport à d'autres bureaux de pays du PAM.

Conclusions

36. L'exécution du premier PSP démontre qu'il existe un solide potentiel de collaboration entre le PAM et la Chine. Le PSP est bien en phase avec les politiques et stratégies chinoises. La Chine prend acte des compétences techniques du PAM pour ce qui est de l'innovation dans le cadre de la nutrition et des systèmes alimentaires, de la réduction des risques de catastrophe et de la résilience. Elle apprécie les modalités de la participation du PAM, en particulier l'équilibre et le lien entre le programme national et le programme international. En revanche, la visibilité du PAM demeure relativement limitée en Chine et la mobilisation de ce pays en tant que partenaire mondial pour la sensibilisation aux thèmes relevant de l'ODD 2 et source d'aide financière n'a pas encore atteint son plein potentiel. À ce stade, le bureau en Chine met davantage l'accent sur la mise en œuvre du PSP que sur l'assimilation des enseignements et la participation à l'élaboration de politiques.
37. Le PSP constituait la première étape de la collaboration du PAM avec la Chine dans une optique stratégique, et l'action menée s'est concentrée sur l'établissement de relations avec un nombre croissant de parties prenantes de plus en plus diverses, ainsi que sur la gestion attentive de ces liens, dans le but de mettre au point le programme national, des activités axées sur la coopération Sud-Sud et des activités de collecte de fonds. Tout du long, il a été nécessaire d'adapter les méthodes de travail afin de parvenir à une compréhension et à une entente mutuelles au sujet des approches opérationnelles. Il a fallu investir du temps, être à l'écoute de manière ouverte et respectueuse et comprendre les priorités et les prescriptions du Siège du PAM à Rome, du bureau en Chine, des partenaires publics et privés en Chine et d'autres bureaux de pays du PAM. Le bureau en Chine n'a que récemment établi des contacts réguliers avec diverses divisions du Siège, mais du fait qu'il lui rend compte directement – plutôt qu'au Bureau régional de Bangkok – il ne bénéficie pas au même degré que d'autres bureaux de pays des réseaux régionaux du PAM pour ce qui est de la communication et du renforcement des capacités.
38. Il est très clair que la mobilisation parallèle des compétences spécialisées du PAM et de celles de la Chine pourrait se traduire par la mise au point de solutions appropriées pour venir à bout de la faim à l'échelle mondiale et améliorer les systèmes alimentaires. Les pays qui participent aux activités menées par le Centre d'excellence en tirent deux avantages: ils se

familiarisent avec les approches appliquées en Chine, depuis l'élaboration des politiques jusqu'à leur mise en œuvre sur le terrain, auprès des communautés, et ils peuvent faire appel aux technologies éprouvées de la Chine pour concevoir des solutions adaptées aux conditions locales. Le processus de mise en concordance, fondé sur la demande, est apprécié mais il est encore possible de mieux adapter les avis techniques dispensés à des contextes nationaux extrêmement divers. La plateforme Internet du Centre d'excellence ne reflète pas cette approche fondée sur la demande.

39. Les projets pilotes nationaux ont été jugés pertinents au niveau du pays et ont été exécutés dans les délais prévus. Leur couverture et leur portée étaient limitées et on pourrait consacrer davantage d'efforts à la mesure des résultats, aux analyses coûts-avantages, ainsi qu'au recueil et à la diffusion des enseignements tirés de ces projets, pour favoriser tant la transposition des bonnes pratiques à une plus grande échelle en Chine que les échanges de données d'expérience à l'échelle internationale au moyen de la coopération Sud-Sud. Les projets locaux offrent eux aussi la possibilité au PAM de collaborer plus étroitement avec la Chine pour promouvoir des méthodes propres à transformer les relations entre les femmes et les hommes, la protection des populations touchées et l'application du principe de responsabilité à leur égard. Les diverses contributions du PAM à l'occasion de manifestations, d'ateliers ou de débats de politique générale ayant eu un grand retentissement sont appréciées.
40. Il reste difficile d'exploiter les résultats obtenus à ce jour du fait que les postes occupés par les membres du personnel chargés de l'exécution du PSP pour la Chine ne sont pas représentatifs de l'ensemble des catégories de compétences requises. Les membres du personnel du bureau en Chine se consacrent pleinement aux opérations et à la gestion des relations avec les parties prenantes internationales et nationales existantes, ce qui ne leur laisse pas assez de temps pour procéder à un examen stratégique ni pour s'investir dans le détail de l'exécution des activités stratégiques. À l'issue d'un examen de l'adaptation structurelle mené en 2020, il a été recommandé de restructurer les ressources humaines du bureau en Chine pour remédier à ces insuffisances.
41. Les liens tissés en Chine aux fins de la mobilisation de ressources financières sont encore fragiles, aussi règne-t-il une certaine incertitude en ce qui concerne le financement des futures activités du bureau en Chine et du Centre d'excellence. Le modèle de financement actuel du bureau, les activités auxquelles il préside dans le pays et sa capacité de mobilisation de ressources financières restent à pérenniser. À l'heure actuelle, la mise en œuvre des activités repose sur des ressources préaffectées plutôt que sur une approche stratégique du financement en fonction des priorités définies dans le PSP. De même, le modèle financier sur lequel repose la contribution de la Chine aux programmes internationaux du PAM reste à confirmer. Bien que les principaux objectifs du PAM et de l'Agence chinoise de coopération internationale pour le développement concordent, leurs modalités respectives d'exécution des projets ne sont pas compatibles. Après un premier PSP axé sur l'investissement dans l'établissement de partenariats de longue durée avec les institutions publiques et le secteur privé, il sera crucial, tout au long de l'exécution du PSP suivant, de confirmer l'alignement stratégique et les avantages tirés de cet investissement initial.

Recommandations

42. Deux recommandations stratégiques et deux recommandations opérationnelles ont été formulées à l'issue de l'évaluation, qui sont présentées dans le tableau suivant.

Recommandations

	Recommandations	Type (stratégique/opérationnelle)	Organes – et bureaux et divisions d’appui – responsables de l’application de la recommandation	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
1.	Le PAM devrait renforcer sa collaboration stratégique avec le Gouvernement chinois pour ce qui est des priorités et des domaines de compétence communs, ce qui ouvrira la voie à l’optimisation de l’incidence positive du partenariat entre le PAM et la Chine à l’échelle mondiale.	Stratégique	Bureau du PAM en Chine et Centre d’excellence, avec l’appui de la Division des partenariats stratégiques, de la Division des partenariats publics et de la mobilisation de ressources, de la Division de la communication, de l’action de sensibilisation et du marketing, du Bureau chargé de la prise en compte de la problématique femmes-hommes et du Bureau régional pour l’Asie et le Pacifique	Élevé	2021, dans le cadre du nouveau plan stratégique de pays
1.1	Le PAM devrait poursuivre ses activités de portée nationale en Chine, en continuant de faire porter ses efforts sur la nutrition et la constitution de chaînes de valeur en lien avec celle-ci, mais aussi en intensifiant sa collaboration dans le domaine de la réduction des risques de catastrophe et de la résilience.	Stratégique	Bureau du PAM en Chine et Centre d’excellence	Élevé	2021

	Recommandations	Type (stratégique/opérationnelle)	Organes – et bureaux et divisions d’appui – responsables de l’application de la recommandation	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
1.2	Le PAM devrait se doter de moyens supplémentaires pour intensifier son apport sur le plan stratégique auprès de la Chine, pays donateur, en encourageant la concertation sur les politiques de portée mondiale et la modification des systèmes dans le domaine de la sécurité alimentaire, grâce à l’instauration d’un circuit d’information en retour qui aille "de la pratique aux politiques". À cette fin, le PAM devrait élargir les attributions des hauts responsables au Siège et dans le bureau en Chine, afin qu’elles incluent la constitution de partenariats stratégiques assortis d’indicateurs de résultats.	Stratégique	Bureau du PAM en Chine, avec l’appui de la Division des partenariats publics et de la mobilisation de ressources et de la Division des partenariats stratégiques	Moyen	2022
1.3	Le PAM devrait intensifier les efforts qu’il déploie pour accroître sa visibilité en Chine, notamment en faisant valoir ses domaines de compétence propres en ce qui concerne la nutrition, les systèmes alimentaires ainsi que la préparation aux situations d’urgence humanitaires et les interventions en cas de crise.	Stratégique	Bureau du PAM en Chine, avec l’appui de la Division de la communication, de l’action de sensibilisation et du marketing	Moyen	2021-2026
1.4	Le PAM devrait renforcer son engagement en faveur de l’égalité des sexes et de l’autonomisation des femmes – tous effets directs stratégiques du plan stratégique de pays confondus – en s’appuyant sur un personnel doté des compétences spécialisées requises et qui se consacre entièrement à cette tâche.	Stratégique	Bureau du PAM en Chine, avec l’appui du Bureau chargé de la prise en compte de la problématique femmes-hommes	Moyen	2021-2026

	Recommandations	Type (stratégique/opérationnelle)	Organes – et bureaux et divisions d’appui – responsables de l’application de la recommandation	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
2.	Le PAM devrait continuer à rechercher des moyens efficaces d’œuvrer aux côtés de groupes de parties prenantes internes et externes.	Opérationnelle	Bureau du PAM en Chine, avec l’appui de la Division des partenariats stratégiques, de la Division des partenariats publics et de la mobilisation de ressources, de la Division de la communication, de l’action de sensibilisation et du marketing, de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds, d’autres divisions du Siège et du Bureau régional pour l’Asie et le Pacifique	Élevé	2021, dans le cadre du nouveau plan stratégique de pays
2.1	La Division des partenariats stratégiques du PAM devrait faire en sorte que le personnel du bureau en Chine accède plus aisément aux moyens techniques dont dispose un large éventail de divisions du PAM et que la fréquence et la facilité des communications s’améliorent, aux fins de l’élaboration des activités à mener dans le cadre du plan stratégique de pays mais aussi pour que les compétences spécialisées existantes puissent être exploitées par les partenaires du PAM en Chine.	Opérationnelle	Division des partenariats stratégiques, avec l’appui d’autres divisions du Siège et du Bureau régional pour l’Asie et le Pacifique	Élevé	2021-2026

	Recommandations	Type (stratégique/opérationnelle)	Organes – et bureaux et divisions d’appui – responsables de l’application de la recommandation	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
2.2	Le bureau du PAM en Chine devrait s’employer à renforcer la communication à l’appui de l’exécution du plan stratégique de pays. De manière ciblée, il devrait mieux diffuser les bonnes pratiques mises en œuvre dans le cadre des opérations du PAM de portée mondiale, les présenter de façon plus détaillée aux homologues chinois et, à l’intention des groupes de parties prenantes internes et externes, actualiser les approches qu’il privilégie et utiliser des outils bilingues.	Opérationnelle	Bureau du PAM en Chine, avec l’appui de la Division de la communication, de l’action de sensibilisation et du marketing	Moyen	2021
2.3	Le PAM devrait tenir à jour un répertoire de l’ensemble des parties prenantes en Chine. Sur la base de la stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé (2020-2025), le PAM devrait catégoriser les partenariats conclus, précisant s’ils sont de nature stratégique ou technique, ou si les partenaires sont des donateurs, et établir en conséquence un plan relatif aux partenariats à l’échelle nationale, assorti de stratégies appropriées pour la gestion et la mobilisation des parties prenantes et pour la communication avec elles.	Opérationnelle	Bureau du PAM en Chine, avec l’appui de la Division des partenariats stratégiques, de la Division des partenariats publics et de la mobilisation de ressources et de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds	Moyen	2022
2.4	Le PAM devrait continuer à collaborer avec le Centre international pour les échanges économiques et techniques de la Chine et avec l’Agence chinoise de coopération internationale pour le développement, aux fins du recensement des processus concordants susceptibles d’être accélérés, de la résorption des goulets d’étranglement et de la promotion des échanges d’informations avec les bureaux de pays du PAM partenaires, afin d’améliorer la qualité des propositions formulées.	Opérationnelle	Bureau du PAM en Chine , avec l’appui de la Division des partenariats stratégiques et de la Division des partenariats publics et de la mobilisation de ressources	Élevé	2021

	Recommandations	Type (stratégique/opérationnelle)	Organes – et bureaux et divisions d’appui – responsables de l’application de la recommandation	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
3.	Le PAM devrait encore renforcer, tant dans le cadre de son programme de portée nationale que dans celui du Centre d’excellence, les dispositifs de recueil, d’échange et de communication des résultats et d’amélioration de l’apprentissage.	Opérationnelle	Bureau du PAM en Chine , avec l’appui de la Division de la recherche, de l’analyse et du suivi, de la Division des programmes – action humanitaire et développement, de la Division des technologies et de la Division de la communication, de l’action de sensibilisation et du marketing	Élevé	2021-2022
3.1	Le PAM devrait renforcer le suivi et l’évaluation des activités qu’il mène dans le cadre du programme national et du Centre d’excellence pour promouvoir la transposition à une plus grande échelle des échanges de données d’expérience aux niveaux national et international.	Opérationnelle	Bureau du PAM en Chine et Centre d’excellence, avec l’appui de la Division de la recherche, de l’analyse et du suivi	Élevé	2021-2026
3.2	Pour ce qui est du processus de mise en concordance opéré par le Centre d’excellence du PAM en Chine, il ne faudrait plus se limiter à proposer des solutions qui fonctionnent bien en Chine, mais viser en outre à faciliter les échanges de connaissances mutuels au sujet des bonnes pratiques, une approche souple (en ligne et en présence) devant être privilégiée aux divers niveaux de capacité et dans les divers domaines thématiques, de manière à ce qu’il soit possible de répondre aux demandes de pays en quête d’innovations appropriées et d’un coût abordable.	Opérationnelle	Bureau du PAM en Chine et Centre d’excellence, avec l’appui de la Division des programmes – action humanitaire et développement	Moyen	2022-2026

	Recommandations	Type (stratégique/opérationnelle)	Organes – et bureaux et divisions d’appui – responsables de l’application de la recommandation	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
3.3	Le PAM devrait envisager d’améliorer encore la plateforme d’échange de connaissances du Centre d’excellence afin de répondre à la demande des divers publics intéressés, et s’inspirer davantage de la démarche qu’il privilégie en matière de gestion des connaissances dans le cadre de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire, puis faciliter l’accès à la plateforme en la reliant aux moteurs de recherche internationaux sur le Web.	Opérationnelle	Bureau du PAM en Chine et Centre d’excellence, avec l’appui de la Division de la communication, de l’action de sensibilisation et du marketing et de la Division des technologies	Moyen	2021-2026
4.	Le PAM devrait établir un plan définissant clairement de quelle manière il compte mobiliser la contribution à long terme de la Chine à ses activités.	Stratégique	Siège du PAM et bureau en Chine	Élevé	2021-2022
4.1	Le PAM devrait intensifier sa collaboration avec les autres organismes ayant leur siège à Rome, pour que soit définie une approche commune de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire intéressant la Chine, pour ce qui est du modèle de financement comme des échanges de résultats.	Stratégique	Siège du PAM et bureau en Chine	Moyen	2021-2026
4.2	Le PAM devrait envisager de promouvoir des programmes de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire à grande échelle, dont les caractéristiques facilitent l’obtention d’un financement par la Chine et qui soient conformes aux priorités du pays en matière de coopération internationale. Il faudrait réfléchir au potentiel de long terme de cadres de subventionnement ou d’approches multilatérales.	Stratégique	Siège du PAM et bureau en Chine	Élevé	2022-2026

	Recommandations	Type (stratégique/opérationnelle)	Organes – et bureaux et divisions d’appui – responsables de l’application de la recommandation	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
4.3	Le PAM devrait organiser des tables rondes annuelles aux fins de l’examen des programmes, qui seraient l’occasion pour chacun des principaux organismes publics de mettre l’accent sur leurs intérêts propres et sur la portée de leurs activités respectives. Ces tables rondes prendraient la forme de réunions thématiques, davantage axées sur les possibilités offertes et sur les problèmes rencontrés, dans une optique thématique, que ne le sont les séminaires annuels multipartites sous leur forme actuelle.	Opérationnelle	Bureau du PAM en Chine, avec l’appui de la Division des partenariats publics et de la mobilisation de ressources	Moyen	2022-2026

Liste des sigles utilisés dans le présent document

FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international de développement agricole
IFPRI	Institut international de recherche sur les politiques alimentaires
ODD	objectif de développement durable
OMS	Organisation mondiale de la Santé
PSP	plan stratégique de pays