

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

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

Rome, 13–15 février 2012

RAPPORTS D'ÉVALUATION

**Point 6 de l'ordre du
jour**

Pour examen



Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.1/2012/6-D/Add.1
20 janvier 2012
ORIGINAL: ANGLAIS

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION DE LA POLITIQUE DU PAM EN MATIÈRE D'ALIMENTATION SCOLAIRE

Le tirage du présent document a été restreint. Les documents présentés au Conseil d'administration sont disponibles sur Internet. Consultez le site Web du PAM (<http://executiveboard.wfp.org>).

NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

Directeur, RMP*:	M. C. Kaye	tél.: 066513-2197
Conseiller principal pour les programmes, OD**:	M. P. Rodrigues	tél.: 066513-2361
Conseillère pour les programmes, RMP:	Mme K. Oppusunggu	tél.: 066513-3068

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

* Division de la gestion des résultats et de l'obligation redditionnelle

** Département des opérations

CONTEXTE

1. La politique d'alimentation scolaire du PAM a été approuvée par le Conseil d'administration en novembre 2009. À l'époque, cette politique constituait une étape importante quant à l'alignement sur le Plan stratégique pour 2008–2013 et à la définition des approches de programme correspondantes. Depuis son approbation, des efforts considérables ont été déployés pour mettre en œuvre cette politique. Il a fallu pour cela adapter et réviser les programmes déjà mis en place et définir de nouveaux programmes conformes à cette politique.
2. Toute nouvelle politique demande du temps pour être appliquée intégralement. L'évaluation porte sur la période initiale de mise en œuvre et en conséquence met en évidence des problèmes auxquels le PAM doit faire face et qui étaient moins évidents au moment où cette politique a été établie. Le PAM se félicite de l'évaluation et de ses recommandations, qui contribueront très utilement et opportunément à renforcer et perfectionner la mise en œuvre de la politique.
3. Un atelier sur l'alimentation scolaire a été organisé les 21 et 22 novembre 2011, à l'invitation conjointe du Bureau de l'évaluation et de la Division des politiques, de la planification et des stratégies. Il a offert une occasion unique au chef de l'équipe d'évaluation et aux fonctionnaires du PAM au Siège, dans les bureaux régionaux et dans les bureaux de pays, d'échanger leurs points de vue avant la mise au point définitive de l'évaluation.
4. L'atelier a été utile pour le rapport d'évaluation et a aussi aidé la direction à agir pour affiner son ciblage et s'employer plus concrètement à appliquer la politique. La réponse du Secrétariat et la suite donnée aux recommandations sont présentées dans la matrice ci-jointe.

**RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT
DE L'ÉVALUATION DE LA POLITIQUE DU PAM EN MATIÈRE D'ALIMENTATION SCOLAIRE**

Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction et suite donnée aux recommandations	Délai de mise en œuvre
<p>Recommandation 1: Clarifier et actualiser la politique. Comme l'a montré le présent rapport, les débats autour de l'alimentation scolaire évoluent très rapidement, et il est donc nécessaire de réviser la politique à intervalles réguliers. Il sera ainsi possible de remédier à certaines déficiences et négligences de la politique initiale. Le PAM devrait donc établir une mise à jour de sa politique d'alimentation scolaire et la soumettre à l'approbation du Conseil (probablement en juin 2013). La mise à jour améliorerait plutôt qu'elle ne remplacerait la politique existante¹. L'exercice devrait être mené par les unités chargées de la politique et des programmes d'alimentation scolaire, avec le concours d'autres entités du Siège et en dialoguant avec le personnel au niveau régional et national, de manière à optimiser l'appropriation et de veiller à ce qu'elle réponde aux problèmes pratiques de mise en œuvre.</p> <p>La mise à jour devrait:</p> <p>i) Comblent le hiatus entre la politique et la stratégie de mise en œuvre. La mise à jour pourrait en particulier énoncer plus clairement les rôles du PAM et les changements dans ses activités et son portefeuille induits par la politique. Elle devrait être plus explicite au sujet des avantages comparatifs du PAM et préciser les limites des responsabilités du Programme². Elle devrait également exposer clairement une stratégie de suivi et évaluation (voir aussi les recommandations 2 et 4).</p> <p>ii) Actualiser le traitement des principaux thèmes, en facilitant les choix pratiques adaptés au contexte et en remédiant aux lacunes identifiées dans la présente évaluation.</p>	<p>Division des politiques, de la planification et des stratégies/Centre d'excellence au Brésil/Division des programmes/bureaux régionaux et bureaux de pays</p>	<p>i) Recommandation acceptée. En 2012, le PAM définira un plan d'action qui doit comprendre une stratégie de suivi et évaluation, centrée sur le concept de l'alimentation scolaire issue de la production locale. Le PAM affinera et renforcera la mise en œuvre de la politique grâce à une approche participative avec les gouvernements, les partenaires du développement et les autres institutions des Nations Unies.</p> <p>ii) Recommandation acceptée. Afin de soutenir les gouvernements nationaux, le PAM perfectionnera les outils afin de créer d'autres modèles d'alimentation scolaire avec notamment des analyses des chaînes d'approvisionnement et des capacités institutionnelles d'utilisation des modèles et stratégies opérationnels.</p>	<p>Novembre 2013</p> <p>Juin 2012</p>



¹ Tout comme la mise à jour 2009 de la politique sur le renforcement des capacités.

² Le concept d'avantage comparatif suppose aussi d'identifier les domaines que d'autres acteurs sont mieux à même de prendre en charge.

**RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT
DE L'ÉVALUATION DE LA POLITIQUE DU PAM EN MATIÈRE D'ALIMENTATION SCOLAIRE**

Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction et suite donnée aux recommandations	Délai de mise en œuvre
<p>Recommandation 2: Mettre à exécution la politique plus efficacement. Une meilleure exécution requiert:</p> <p>a) Le renforcement des compétences du personnel et l'aide à la mise en œuvre sur le terrain. Fournir un appui technique adéquat à tous les bureaux de pays³ et continuer d'identifier et renforcer les nouvelles compétences requises pour les nouvelles approches du PAM en matière d'alimentation scolaire. Dans la mesure du possible, associer la formation et le perfectionnement du personnel à des initiatives plus larges au sein du PAM pour éviter de se concentrer trop étroitement sur des instruments spécifiques tels que l'alimentation scolaire.</p> <p>b) Le perfectionnement des documents directs. Il s'agira de rationaliser la documentation (en tenant compte des observations des utilisateurs), de mieux accompagner l'établissement des priorités et les arbitrages lors de la conception des programmes d'alimentation scolaire, d'améliorer les articulations avec les processus du PAM⁴, et de définir des valeurs repères objectives pouvant être utilisées pour suivre l'avancement des systèmes nationaux d'alimentation scolaire.</p>	<p>Division des politiques, de la planification et des stratégies/Centre d'excellence au Brésil/Division des programmes/ Département des relations extérieures/ Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle/ Division des ressources humaines</p>	<p>a) Recommandation acceptée. Le PAM s'est engagé dans un vaste exercice de perfectionnement du personnel au niveau de la direction de programme et au niveau technique dans le domaine de l'alimentation scolaire. Une formation à l'élaboration des programmes d'alimentation scolaire a été dispensée en juillet 2011, et une formation supplémentaire est en cours d'élaboration. Le PAM est déterminé à renforcer les capacités du personnel à dialoguer avec les gouvernements et les parties prenantes.</p> <p>b) Recommandation acceptée. Le PAM va actualiser le <i>Guide d'élaboration des programmes</i> afin de rationaliser les différents processus et l'articulation des tâches régissant la mise en œuvre de la politique d'alimentation scolaire. Le PAM prépare une trousse à outils du renforcement des capacités comprenant l'outil de planification modèle et le système d'évaluation et d'analyse comparée des résultats de l'éducation, établi conjointement par la Banque mondiale, le PAM et le Partenariat pour le développement de l'enfant. Le système d'évaluation et d'analyse comparée des résultats de l'éducation est une méthode novatrice d'évaluation des programmes éducatifs à l'aide de normes de qualité. Le Centre d'excellence au Brésil apportera des contributions techniques à la nouvelle trousse à outils pour l'alimentation scolaire.</p>	<p>Juin 2012</p> <p>Mars 2012</p> <p>En cours</p>

³ Cela ne va pas sans incidences budgétaires – voir la recommandation 4.

⁴ Par exemple, les conseils de préparation des stratégies de pays, qui sont actuellement établis à un très haut niveau et en termes génériques, devraient être plus explicites au sujet de la documentation sur les progrès nationaux vers l'élaboration des stratégies d'alimentation scolaire durables qui seront requises.



**RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT
DE L'ÉVALUATION DE LA POLITIQUE DU PAM EN MATIÈRE D'ALIMENTATION SCOLAIRE**

Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction et suite donnée aux recommandations	Délai de mise en œuvre
<p>c) Une attention accrue aux coûts et à la rationalité économique. S'appuyer sur l'excellente analyse réalisée et les données recueillies durant l'exercice de comparaison des coûts, et assurer un meilleur suivi des propres coûts du PAM. Il conviendrait d'exiger au minimum que tous les documents de stratégie, de programme et de suivi rendent compte des coûts unitaires prévus et effectifs.</p> <p>d) Le resserrement des liens avec les partenaires extérieurs. Les principaux partenariats existants pourraient être renforcés (par exemple, par des détachements réciproques), sans que les partenariats traditionnels avec d'autres organismes des Nations Unies soient négligés pour autant.</p>		<p>c) Recommandation acceptée. La maîtrise des coûts et la rationalité économique occupent une place centrale dans la conception des programmes du PAM. Pour être appliquée efficacement, cette recommandation suppose que les facteurs de coûts soient reconnus et pris en compte lors de la sélection et de la conception d'un type d'intervention, y compris en matière d'alimentation scolaire.</p> <p>Les processus du PAM – y compris la conception et l'approbation des programmes – continueront d'obéir à des considérations poussées d'économie et d'efficience.</p> <p>Si les ressources le permettent, une recherche de plus longue haleine conduite afin d'évaluer le rapport coût-efficacité comparé des différents modèles et modalités d'alimentation scolaire.</p> <p>d) Recommandation acceptée. Le PAM poursuivra son dialogue avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance. Au niveau des bureaux de pays, les partenariats seront renforcés en fonction de la présence opérationnelle de chaque organisation. Un poste D-1 de la Division des politiques, de la planification et des stratégies a été créé à Washington afin d'offrir un soutien aux gouvernements grâce à des partenariats avec la Banque mondiale.</p>	<p>Décembre 2012</p> <p>Décembre 2012</p>
<p>Recommandation 3: Renforcer le financement de la politique. Les ressources financières et les incitations financières et budgétaires sont cruciales pour l'application de la politique. Les mesures suivantes sont recommandées:</p> <p>a) Chiffrer et mobiliser les financements supplémentaires correspondant aux incidences budgétaires de la recommandation 2 a) – par exemple la formation du personnel des bureaux de pays et l'appui de spécialistes – dans le cadre d'un plan général de mise en œuvre de la politique, pour permettre au Service de l'alimentation scolaire, au Service de la conception des programmes et aux bureaux régionaux d'aider plus efficacement tous les bureaux de pays à appliquer la politique.</p>	<p>Division des politiques, de la planification et des stratégies/Division des programmes/ Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle/ Division des ressources humaines</p>	<p>a) Recommandation acceptée. Le PAM continuera de chercher le meilleur équilibre entre le financement des aspects techniques de l'alimentation scolaire et l'appui aux activités complémentaires nécessaires pour que la politique d'alimentation scolaire soit pleinement appliquée.</p>	<p>Décembre 2012</p>



**RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT
DE L'ÉVALUATION DE LA POLITIQUE DU PAM EN MATIÈRE D'ALIMENTATION SCOLAIRE**

Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction et suite donnée aux recommandations	Délai de mise en œuvre
<p>b) Déployer le nouveau cadre de financement du PAM dès que possible.</p> <p>c) Chercher des financements plus prévisibles. Le travail de développement et de renforcement des capacités requiert une perspective stratégique qui est obstruée par des financements à très court terme. Il faut donc pour commencer garantir un financement pluriannuel aux fonctionnaires du PAM chargés d'appuyer la politique d'alimentation scolaire. Le Conseil devrait continuer de demander un financement pluriannuel moins assorti de restrictions pour appuyer les grands travaux d'analyse et d'élaboration des politiques du PAM. La prédominance des financements à court terme pré-affectés perpétue le morcellement et entrave la coordination thématique au PAM. Il faut ensuite promouvoir une perspective stratégique qui contribue à l'élaboration et au financement des stratégies nationales d'alimentation scolaire; les stratégies de pays devraient pour ce faire indiquer leurs besoins de financement à long terme (centrés essentiellement sur les besoins nationaux globaux en matière d'alimentation scolaire, et accessoirement seulement sur les besoins financiers liés à d'éventuelles opérations du PAM).</p> <p>d) Renforcer la capacité du PAM d'analyser les incidences budgétaires de l'alimentation scolaire pour les gouvernements. Celles et ceux qui étudient le complexe alimentation scolaire, éducation et protection sociale doivent comprendre l'économie politique des processus budgétaires en jeu. En particulier, pour quels fonds l'alimentation scolaire est-elle en concurrence dans la pratique, et à quels niveaux gouvernementaux⁵?</p>		<p>b) Recommandation acceptée. Le nouveau cadre de financement se met en place.</p> <p>c) Recommandation acceptée. L'Australie, le Brésil, le Canada, les États-Unis d'Amérique, la Fédération de Russie et le Luxembourg font partie des partenaires qui se sont engagés à fournir un financement pluriannuel pour les activités d'alimentation scolaire. Le PAM continuera de rechercher des financements à long terme plus substantiels et prévisibles pour ces activités et pour les recherches et les appuis au niveau du Siège.</p> <p>d) Recommandation acceptée. Le PAM collaborera avec les partenaires afin: i) de s'assurer que le budget cadre avec les politiques et les priorités des gouvernements; ii) d'aider les partenaires à faire les bonnes interventions de la manière la plus économique; et iii) d'appliquer les pratiques optimales dans les processus et les cycles budgétaires nationaux.</p>	<p>Décembre 2012</p> <p>Décembre 2012</p> <p>Décembre 2012</p>



⁵ *Repenser l'alimentation scolaire* a souligné à juste titre que la question requiert une attention plus soutenue, tant par la théorie que par la pratique.

**RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT
DE L'ÉVALUATION DE LA POLITIQUE DU PAM EN MATIÈRE D'ALIMENTATION SCOLAIRE**

Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction et suite donnée aux recommandations	Délai de mise en œuvre
<p>Recommandation 4: Intensifier et élargir l'apprentissage et continuer d'étoffer la politique Pour renforcer dans l'immédiat le suivi, l'évaluation et l'apprentissage au sein du PAM il faut veiller à:</p> <p>a) intégrer une stratégie explicite de suivi et évaluation dans la politique mise à jour;</p> <p>b) consigner les expériences et les enseignements tirés des pays pilotes; et</p> <p>c) s'inspirer de la méthode d'évaluation de l'impact mise au point par le Bureau de l'évaluation dans le cadre de ses directives sur l'élaboration de projets et du suivi et évaluation qui s'ensuit:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ Lors de l'élaboration du projet, indiquer les moyens prévus pour obtenir un impact et distinguer entre les facteurs sur lesquels le PAM (ou un organisme national d'alimentation scolaire) a prise et les autres. Cette approche aidera à assurer une conception initiale plus économe, axée sur un sous-ensemble d'objectifs d'alimentation scolaire, et à concevoir les interventions en conséquence. ◇ Renforcer le processus de suivi et évaluation périodique grâce à une meilleure compréhension générale de la pertinence et de la qualité des différents types de données. 	<p>Division des politiques, de la planification et des stratégies /Bureau de l'évaluation/ Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle/ Division des programmes</p>	<p>Recommandation acceptée. Le PAM définira des exigences et des indicateurs de performance clairs pour mesurer les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la politique</p> <p>Les données d'expérience et les enseignements tirés des pays pilotes feront l'objet de rapports.</p> <p>Le PAM améliorera son système de suivi et évaluation dans toutes les disciplines. Ce point est fondamental pour renforcer les évaluations en cours de la qualité de la conception et de la mise en œuvre des programmes d'alimentation scolaire, et pour appliquer les pratiques optimales dans les activités courantes de suivi et de mesure des résultats.</p> <p>Si les ressources le permettent, le PAM soutiendra la recherche appliquée à l'usage des praticiens de l'alimentation scolaire.</p>	<p>Décembre 2012</p> <p>Juin 2012</p>



RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION DE LA POLITIQUE DU PAM EN MATIÈRE D'ALIMENTATION SCOLAIRE

Recommandations	Organe responsable	Réponse de la direction et suite donnée aux recommandations	Délai de mise en œuvre
<p>Appuyer la recherche appliquée utile à la conception et à la gestion des opérations d'alimentation scolaire⁶. Il s'agit d'une stratégie à long terme – la recherche rigoureuse prend du temps – indispensable pour la crédibilité⁷.</p> <p>Pour promouvoir l'apprentissage international, le PAM et ses partenaires – en particulier le Centre d'excellence du Brésil – devraient envisager d'établir une base de données sur les programmes d'alimentation scolaire, qui décrirait la couverture et le fonctionnement des programmes à l'échelle mondiale⁸, et de l'associer à un rapport annuel indépendant sur les évolutions et les tendances de l'alimentation scolaire⁹. Ce qui se passe dans le cadre des opérations d'alimentation scolaire du PAM compte moins que ce qui se passe dans le monde: des enfants qui ont faim sont nourris, et cela importe davantage que de savoir qui les nourrit.</p>	<p>Division des politiques, de la planification et des stratégies /Centre d'excellence</p>	<p>Le Centre d'excellence procède actuellement à la cartographie des programmes d'alimentation scolaire. L'exercice doit s'achever en milieu de l'année et sera répété tous les deux ans.</p> <p>Le Centre aidera les bureaux de pays et les gouvernements à renforcer les capacités du personnel à mettre en œuvre des programmes nationaux durables d'alimentation scolaire, mettant l'accent sur la nutrition. Un site web consacré à l'alimentation scolaire sera créé pour faire connaître les enseignements tirés de l'expérience, les pratiques optimales d'alimentation scolaire et les compétences techniques en la matière.</p>	<p>En cours</p>



⁶ L'atelier du projet de rapport d'évaluation a proposé plusieurs domaines de recherche appliquée, notamment: i) les conditions d'un transfert de responsabilités réalisable; ii) la nutrition ou les avantages plus généraux de l'alimentation scolaire, en particulier pour les adolescentes et les enfants d'âge pré-primaire; iii) l'alimentation scolaire dans les situations d'urgence et de crise prolongée (pourrait inclure les déplacés/réfugiés); iv) les questions entourant la rationalité économique de l'alimentation scolaire; v) les différentes modalités d'alimentation scolaire ou de transferts monétaires.

⁷ Voir encadré 3 ("Garantir la valeur et la crédibilité de la recherche") figurant dans le rapport succinct d'évaluation.

⁸ Comme indiqué dans *Repenser l'alimentation scolaire*.

⁹ Cela pourrait ensuite contribuer à établir des analyses comparatives objectives pour les systèmes d'alimentation scolaire – voir la recommandation 2 sur les documents directifs.