

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

**Session annuelle  
du Conseil d'administration**

**Rome, 21 - 24 mai 2001**

## QUESTIONS DE POLITIQUE GÉNÉRALE

Point 4 de l'ordre du  
jour

*Pour approbation*

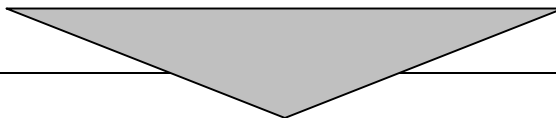


Distribution: GÉNÉRALE  
**WFP/EB.A/2001/4-B**  
17 avril 2001  
ORIGINAL: ANGLAIS

## LE PAM ET LES ONG: UN CADRE GÉNÉRAL POUR LE PARTENARIAT

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://www.wfp.org/eb\\_public/EB\\_Home.html](http://www.wfp.org/eb_public/EB_Home.html)).

# Note au Conseil d'administration



**Le présent document est présenté au Conseil d'administration pour approbation.**

Le Secrétariat invite les membres du Conseil qui auraient des questions de caractère 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, Division des stratégies et des politiques (SP):	Mme D. Spearman	tél.: 066513-2600
---	-----------------	-------------------

Conseiller principal, Service des politiques (SPP):	Mme D. Hines	tél.: 066513-2233
--	--------------	-------------------

Pour toute question relative à la distribution de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter le Superviseur de l'Unité des réunions et de la distribution (tél.: 066513-2328).



# Résumé

Le PAM dépend de la collaboration avec des partenaires pour compléter l'aide alimentaire par des apports techniques et non alimentaires. A l'heure actuelle, le PAM collabore avec près de 1 100 ONG, et chacune de ces relations reflète le contexte particulier du pays, en particulier le calendrier et la nature de l'opération d'aide alimentaire, mais aussi la manière dont les autorités du pays perçoivent les ONG. Le PAM est conscient de l'importance que revêtent les partenariats à long terme, comme il ressort clairement de ses 16 mémorandums d'accord qui décrivent les modalités stratégiques de coopération avec ses ONG partenaires.

Ouvrir en partenariat est une mesure importante. On entend ici par partenariat une alliance, présentant des avantages réciproques, entre des organisations dont les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte sont clairement définis. Ces relations se fondent sur une vision commune des objectifs et du sens de l'action entreprise. Elles impliquent des apports conjoints de ressources, le partage des risques et une gestion commune de l'information.

Le présent document se base sur les enseignements tirés de l'expérience pour identifier les éléments clés d'un cadre général de partenariat PAM-ONG. Il propose des mesures de renforcement des capacités, de plaidoyer et dans d'autres domaines afin d'instaurer des partenariats efficaces, en insistant tout particulièrement sur le renforcement des relations avec les ONG locales.

## Projet de décision

Le Conseil a pris note de l'examen des partenariats PAM-ONG figurant dans le document WFP/EB.A/2001/4-B, préparé pour donner suite à une requête formulée lors de la première session ordinaire de 2000 du Conseil, et a approuvé les recommandations, contenues dans le document, sur la manière de conclure de tels partenariats.



## INTRODUCTION

1. L'article III.1 du Règlement général du PAM dispose que:

*Le PAM, dans la mesure du possible, associe son aide à l'assistance matérielle, financière et technique fournie par d'autres programmes multilatéraux et s'efforce d'assurer une coordination semblable avec les programmes bilatéraux et avec les partenaires opérationnels non gouvernementaux.*

2. Le PAM dépend de la collaboration avec des partenaires pour compléter son aide alimentaire par des apports techniques et non alimentaires. Cependant, les autorités nationales, qui sont les partenaires désignés du PAM, ne sont pas toujours en mesure de remplir entièrement ces fonctions pour permettre l'exécution efficace de programmes d'urgence et de développement<sup>1</sup>. Il peut y avoir à cela des raisons diverses: le déclenchement de catastrophes graves, l'ampleur d'un problème donné, ou encore les limites des ressources gouvernementales. De ce fait, les partenariats du PAM avec les gouvernements et les organisations non gouvernementales (ONG) peuvent en pareil cas servir de passerelle et jouer un rôle de premier plan dans les efforts nationaux de développement.
3. A l'heure actuelle, le PAM collabore avec plus de 1 100 ONG, et chacune de ces relations reflète le contexte opérationnel propre au pays, en particulier le calendrier et la nature de l'opération de secours alimentaire, ainsi que l'attitude du gouvernement concerné à l'égard des ONG. On estime que le PAM collabore avec 250 ONG internationales et 870 ONG nationales et locales. Près de 90 pour cent des bureaux de pays du PAM collaborent avec des ONG à des degrés divers, en particulier dans le cadre d'opérations de secours, dont 80 pour cent font appel à des ONG en qualité de partenaires d'exécution. Près de 16 pour cent de ces opérations sont directement mises en œuvre par des ONG seules, 36 pour cent sont réalisées par des ONG et des autorités gouvernementales, et 28 pour cent par le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et des ONG.
4. Les relations de collaboration entre le PAM et les ONG peuvent revêtir bien des formes différentes. L'une d'entre elles est le partenariat. On entend ici par partenariat une alliance présentant des avantages réciproques, entre des organisations dont les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte sont clairement définis. Ces relations se fondent sur une vision commune concernant les objectifs et le sens de l'action entreprise. Elles vont de pair avec des apports conjoints de ressources, un partage des risques et une gestion commune de l'information. Les autres formes de collaboration ont pris la forme, le plus souvent, de relations contractuelles dans des partenariats portant sur des activités de secours et sur des projets précis, afin d'atteindre des objectifs définis dans les limites d'un programme ou d'un projet de développement précis. Les autres formes importantes de collaboration sont les consortiums, les réseaux et les co-entreprises<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Evaluation thématique des partenariats PAM-ONG, WFP/EB.1/2000/5/2, Rapports d'évaluation du Conseil d'administration du PAM, 1999.

<sup>2</sup> Les contrats portent sur la fourniture de services dans les cas où il n'y a guère de planification et de décisions conjointes; les consortiums et les réseaux s'appliquent souvent à un grand nombre d'organisations qui partagent un même objectif ou un même centre d'intérêt, essentiellement aux fins d'échange d'informations; enfin, les co-entreprises concernent deux ou plus de deux organisations qui s'engagent dans la conception, l'exécution ou la gestion en commun d'un projet, dans un cadre temporel de durée déterminée.



5. Le PAM est conscient de l'importance que revêtent les partenariats à plus long terme, comme il ressort de ses 16 mémorandums d'accord qui décrivent les modalités stratégiques de collaboration avec ses ONG partenaires. Ces partenariats avec de grandes ONG internationales évoluent vers des relations à long terme qui sortent des limites de projets spécifiques. Le PAM souhaite nouer des relations à long terme du même ordre avec des ONG nationales et locales, mais à ce jour cet objectif, dans de nombreuses situations, n'a guère paru réaliste.
6. Le vœu du PAM de nouer des partenariats avec les ONG et d'entreprendre des activités de renforcement des capacités se reflète dans divers documents de politique générale et rapports d'évaluation du Programme<sup>3</sup>. Cependant, bien que les documents insistent sur l'importance d'œuvrer en partenariat, ils ne donnent guère d'indications claires sur la manière de conclure des partenariats. Ils identifient toutefois un certain nombre de questions structurelles, comme les capacités du personnel, les procédures administratives et la responsabilité vis-à-vis des donateurs, qui ont parfois compliqué pour le PAM la tâche de nouer des partenariats viables avec les ONG nationales et locales. Ces questions structurelles se traduisent en difficultés opérationnelles concrètes qui entravent l'efficacité des partenariats avec les ONG.
7. Donnant suite à une requête formulée par le Conseil d'administration, qui avait souhaité lors de sa première session ordinaire de 2000 recevoir des précisions sur la manière dont le PAM devrait chercher à conclure des partenariats avec les ONG<sup>4</sup>, le Programme a entrepris un examen de ses partenariats avec des ONG. Des études de cas réalisées dans cinq pays pour déterminer la situation actuelle des partenariats, ainsi que les contraintes et les possibilités existantes en la matière<sup>5</sup>, ont été l'un des éléments centraux de cet examen. Ces études de cas permettent de tirer un certain nombre d'enseignements et contiennent des recommandations spécifiques pour améliorer les partenariats sur le terrain. Ces enseignements forment la base du cadre général esquissé dans le présent document. Le document les utilise comme point de départ pour identifier les éléments clés d'un cadre général de partenariat entre le PAM et les ONG, et propose des mesures de renforcement des capacités, de plaidoyer et d'autres mesures connexes pour instaurer des partenariats efficaces.
8. La préparation de ce document a donné lieu à des consultations de grande ampleur avec des ONG partenaires. Des discussions ont eu lieu pendant la consultation annuelle des ONG organisée par le PAM à Rome, ainsi qu'à l'occasion d'une consultation régionale ONG-PAM au Nicaragua sur les questions opérationnelles. Un groupe de travail informel fonctionnant par courrier électronique, composé de partenaires des ONG et de personnel de terrain et du siège du PAM, a aussi contribué à l'élaboration du présent document.

---

<sup>3</sup> Ces documents comprennent "Le PAM et l'environnement", "De la crise au redressement", "Approches participatives", "Atténuation des effets des catastrophes: une approche stratégique", "Partenariat avec les ONG", "Evaluation thématique des partenariats PAM/ONG" et "Favoriser le développement".

<sup>4</sup> Au cours de la discussion sur le document "Evaluation thématique des partenariats PAM/ONG".

<sup>5</sup> Ces études de cas ont porté sur l'Indonésie (urgence économique), l'Éthiopie (insécurité alimentaire chronique et situation d'urgence causée par la sécheresse), le Mozambique (situation d'urgence due aux inondations et redressement), l'Angola (situation d'urgence complexe) et le Guatemala (insécurité alimentaire chronique et catastrophes). Dans tous ces pays, le PAM collabore avec des ONG internationales et nationales. Les études de cas représentent aussi un échantillonnage transversal de partenariats dans des contextes de secours et de développement divers, et dans des cadres opérationnels variés.



## ENSEIGNEMENTS TIRES

### Enseignement 1: Les avantages de la coopération avec les ONG

9. Dans des *situations de secours* où les gouvernements ne peuvent pas pleinement faire face à la crise, ou en l'absence d'autorité gouvernementale, les ONG sont des partenaires d'exécution vitaux pour le PAM. La collaboration du PAM avec les ONG permet le renforcement des programmes, en termes de portée comme d'ampleur, et permet à l'aide alimentaire d'atteindre des objectifs humanitaires avec une efficacité accrue<sup>6</sup>. En matière *d'activités de développement*, les motifs qui plaident pour le partenariat sont directement liés à la situation du pays; on ne saurait identifier de raison *unique* plaissant pour la collaboration avec les ONG.
10. Les relations de partenariat avec les ONG entraînent pour le PAM un certain nombre d'avantages, notamment:
- étayer les faibles capacités d'exécution du secteur public;
  - améliorer la disponibilité d'apports complémentaires aux programmes du gouvernement et du PAM;
  - introduire des méthodes novatrices qui améliorent la qualité des activités du PAM;
  - permettre de partager des préoccupations et des objectifs communs touchant la nutrition, la sécurité alimentaire, la problématique hommes-femmes et les questions humanitaires, ainsi que la volonté de plaider la cause des plus démunis (les ONG ont acquis une crédibilité considérable auprès des gouvernements nationaux, des organismes multilatéraux et des donateurs bilatéraux grâce à leurs activités de lutte contre la pauvreté, pour la justice sociale et à leur action de mobilisation des communautés locales);
  - bénéficier de l'expérience importante acquise par les ONG en matière de gestion des vivres (les ONG acheminent un tiers de l'aide alimentaire mondiale<sup>7</sup>, ce qui leur permet, conjointement avec le PAM, de faire monter rapidement en puissance les programmes alimentaires dans des situations d'urgence, lorsque des capacités supplémentaires d'exécution sont requises);
  - favoriser des approches participatives (les ONG ont de solides attaches à l'échelon des communautés de base, une expérience du développement sur le terrain, la capacité d'innover et de s'adapter, des capacités en matière de méthodes et d'outils participatifs, un engagement à long terme et le souci de la durabilité).

### Enseignement 2: La diversité de la communauté des ONG

11. Le terme *organisation non gouvernementale* est très vaste et englobe de nombreux types d'organisations. Chaque ONG se distingue par son mandat, sa philosophie, ses orientations, ses capacités, sa "clientèle" et par l'ampleur et la portée de ses opérations. La communauté des ONG, consciente de sa propre diversité, a pris des mesures pour fixer des

<sup>6</sup> Evaluation thématique des partenariats PAM/ONG, WFP/EB.1/2000/5/2, Rapports d'évaluation du Conseil d'administration du PAM, 1999.

<sup>7</sup> La part des ONG dans les ressources consacrées au développement s'est accrue; elle représente aujourd'hui une aide publique au développement supérieure à celle fournie par l'ensemble du système des Nations Unies (mis à part la Banque mondiale et le Fonds monétaire international).



normes communes de performance, comme le démontre le projet Sphère, qui a vu le jour récemment et qui a défini une charte humanitaire et des normes minimales pour les opérations de secours.

12. Les ONG partenaires du PAM présentent des différences importantes qui apparaissent de manière patente dans leur structure et leur composition, ainsi que dans le rôle qu'elles jouent dans le développement national. Les ONG avec lesquelles collabore le PAM assument des rôles et des responsabilités différents et remplissent toutes sortes de fonctions à des échelons divers. Ainsi, au Guatemala, le PAM collabore avec quatre types d'ONG, ce qui donne au Programme une gamme diversifiée de partenaires potentiels pour ses activités. Il s'agit de grandes ONG internationales, d'ONG internationales d'envergure plus réduite, d'ONG locales et d'organisations communautaires.
13. En général, les *ONG internationales les plus importantes* (comme par exemple CARE, les Services de secours catholiques (CRS), *Oxford Committee for Famine Relief* (OXFAM) et *Save the Children Fund* (SCF)) ont fait la preuve de leur capacité de concevoir et d'exécuter des programmes de secours, de relèvement et de développement, et nombre d'entre elles ont une expérience considérable en matière d'aide alimentaire à grande échelle. Elles ont souvent leurs propres systèmes de rapports et de comptabilité, et disposent d'un personnel qualifié pour remplir les fonctions d'administration et de programmation. En outre, elles sont souvent en mesure d'utiliser leurs propres ressources de trésorerie dans les programmes. Le PAM agit souvent en partenariat avec ces ONG, mais dans les situations d'urgence, ces relations sont souvent de nature contractuelle.
14. Les *ONG internationales de moindre envergure*, ainsi que les *grandes ONG nationales*, ont souvent des capacités similaires à celles des ONG internationales plus importantes, mais à une échelle plus réduite. Cependant, leurs ressources en espèces et leurs capacités administratives sont généralement plus limitées, même si leurs frais fixes de fonctionnement, eux aussi, sont souvent plus modestes. Certaines de ces ONG choisissent de se consacrer spécialement à un champ d'action précis, comme l'éducation ou la conservation de l'environnement. Ainsi, en fonction de ses besoins, le PAM noue toute une gamme de relations avec ces ONG, qui vont de relations de partenaires d'exécution à part entière jusqu'à des relations avec des entités distinctes, selon des arrangements strictement contractuels.
15. Les *ONG locales* et les *organisations communautaires*, peuvent grâce à leur démarche proche du terrain et à leur présence de longue date au sein des collectivités, maintenir avec les communautés locales des liens de collaboration étroits, ce qui s'inscrit parfaitement dans la démarche centrée sur l'être humain adoptée par le PAM. D'autre part, nombre de ces organisations ont fait la preuve de leur engagement et de leur capacité à encourager et à mobiliser des programmes à assise communautaire. C'est un fait qui est particulièrement important pour cibler les personnes les plus touchées par l'insécurité alimentaire, qui sont les principaux groupes cibles du PAM. Toutefois, les ONG locales ont généralement moins de capacités techniques et administratives, et peu ou pas de ressources de trésorerie propres pour mettre en œuvre des projets. Par ailleurs, leurs systèmes de préparation de rapports et de comptabilité sont souvent imparfaits ou insuffisants. De ce fait, le PAM conclut généralement avec elles et avec les organisations communautaires des arrangements contractuels plutôt que des partenariats à long terme.

### Enseignement 3: Comprendre l'évolution des partenariats

16. L'accent placé par le PAM sur les opérations d'urgence tend à déboucher sur des relations institutionnelles reposant sur des *accords contractuels* plutôt que sur des



partenariats à long terme<sup>8</sup>. La raison première en est le peu de temps à disposition pour le processus de décision et pour la mise en place d'opérations d'urgence, surtout lorsque l'urgence surgit rapidement. Dans de telles situations, les capacités auxquelles on tend à accorder le plus d'importance sont la logistique et le suivi des ressources, plutôt que la programmation en soi. En termes de suivi, c'est plutôt sur les produits des projets que sur les résultats que l'accent a été placé jusqu'ici.

17. Lorsque les activités passent du cadre de l'action d'urgence à celui de la reconstruction et du développement, les possibilités de nouer des formes de collaboration plus stratégiques se multiplient. Il faut cependant faire preuve de vision à long terme et d'engagement pour bâtir des partenariats durables allant au-delà des actions de secours. En outre, pour que ces relations aillent plus loin que des arrangements contractuels, il faut aussi qu'il y ait respect des mandats de chacun, partage des objectifs et engagement en faveur du partenariat. Tout ceci doit être formulé à un stade précoce dans la préparation du programme.

#### **Enseignement 4: Comprendre les positions du gouvernement et des ONG**

18. Dans la préparation des partenariats, le PAM doit tenir compte d'une gamme de mandats, de points de vue et de contextes. Les vues du gouvernement et les relations qu'il entretient avec les ONG internationales et nationales sont un élément crucial pour définir le type de relation que le PAM pourra nouer et le degré de renforcement des capacités qui peut être entrepris. L'efficacité des programmes du PAM pourrait être améliorée par un dialogue renforcé—entre ONG internationales et locales, et entre les pouvoirs publics et les ONG nationales et locales—en particulier sur les questions liées aux activités conjointes de programmes et de sensibilisation. Ce dialogue peut influencer l'attitude du gouvernement, qui pourrait se montrer plus ouvert à des perspectives de collaboration avec les ONG nationales et locales, l'ensemble pouvant déboucher sur des accords tripartites entre le PAM, les pouvoirs publics et des ONG.
19. Le PAM s'est efforcé, dans un petit nombre de cas, de s'assurer que les ONG et les gouvernements deviennent des acteurs efficaces dans des relations tripartites par une meilleure communication et par la participation active des ONG au travail de planification aussi bien qu'à la phase d'exécution. Bien que le PAM soit intervenu auprès de donateurs et de gouvernements au nom des ONG, les bureaux de pays pourraient favoriser des partenariats encore plus solides en facilitant les relations de travail entre les gouvernements et les ONG.

#### **Enseignement 5: Nécessité de développer les capacités à l'intérieur comme à l'extérieur du PAM**

20. Le renforcement des capacités est désormais une préoccupation centrale dans toutes les activités opérationnelles des Nations Unies. Selon une note d'orientation récente du Comité administratif de coordination (CAC), le renforcement des capacités et la durabilité

---

<sup>8</sup> Lorsque les situations d'urgence se répètent régulièrement, comme c'est le cas en Angola, les partenariats avec les ONG peuvent être à plus long terme et plus complexes.





devraient être explicitement formulés en tant qu'objectif opérationnel des Nations Unies à l'échelon des pays<sup>9</sup>.

21. Pour faciliter un partenariat efficace, le PAM doit soutenir des mesures de renforcement des capacités tant au sein même du Programme que pour les ONG. Ces mesures vont de la modification de structures institutionnelles à la mise en place d'une formation technique spécifique. Il pourrait s'agir de donner du temps au personnel du PAM pour participer à des activités de partenariat, de démontrer l'engagement de l'organisation en faveur du partenariat, et de mettre à disposition des ressources pour la formation technique, y compris en matière de communication et de connaissance des organisations partenaires. Un certain nombre d'ONG locales ont reconnu leurs limites dans des domaines tels que les procédures comptables et la gestion des vivres, et ont indiqué que l'appui au renforcement des capacités pour les ONG locales était un élément essentiel pour un partenariat à part entière.
22. L'expérience montre que les initiatives de renforcement des capacités, en particulier à l'échelon local, réussissent particulièrement bien lorsqu'elles sont précédées par une évaluation approfondie des capacités existantes<sup>10</sup>. Pour que la sélection des ONG soit fondée sur une compréhension solide des capacités, le PAM doit entreprendre des évaluations des capacités plus complètes, en y consacrant le temps et les ressources nécessaires.

### **Enseignement 6: Comprendre comment les besoins des organisations influent sur les partenariats**

23. Les partenariats entre le PAM et les ONG souffrent d'un certain nombre de problèmes d'ordre structurel:
  - participation limitée, voire nulle des ONG à la conception des programmes;
  - complexité des normes et des procédures du PAM pour la préparation de rapports;
  - faibles capacités des ONG locales;
  - mauvaises relations entre les ONG et le gouvernement hôte;
  - irrégularité du financement par les donateurs et des mécanismes de responsabilité financière des ONG.
24. Afin de rechercher des partenariats en matière de développement et dans des contextes de transition, le PAM doit se pencher attentivement sur la procédure de conception des programmes, sur les accords institutionnels, sur les activités de renforcement des capacités et sur les exigences de suivi. Les exigences formulées par le Programme en termes de préparation de rapports sont souvent perçues comme lourdes, en particulier par les ONG locales, et comme un obstacle à la collaboration avec le PAM. L'obligation de rendre

---

<sup>9</sup> Comité administratif de coordination (CAC), "ACC Guidance Note on Capacity-building" (Note d'orientation sur le renforcement des capacités), mars 2000, Genève. Selon le CAC, le renforcement durable des capacités est maintenant défini comme englobant le développement des capacités organisationnelles et techniques, des comportements, des relations et des valeurs permettant aux personnes, aux groupes et aux organisations de fonctionner de manière plus efficace et d'atteindre leurs objectifs de développement avec le temps. Il comprend le renforcement des procédures, des systèmes et des règles qui déterminent les comportements collectifs et individuels ainsi que les résultats dans toutes les entreprises de développement, ainsi que la capacité et la volonté des personnes d'assumer des rôles nouveaux en faveur du développement et de s'adapter aux exigences et aux situations nouvelles.

<sup>10</sup> *Ibid*, 1999.



compte des activités est certes indispensable, mais s'il était possible d'adopter d'un commun accord des normes pour la préparation de rapports, répondant aux exigences des donateurs en matière de transparence et de responsabilité, les relations entre le PAM et les ONG s'en trouveraient facilitées.

## Enseignement 7: Comprendre les incidences des partenariats en termes de ressources

25. Les partenariats entre le PAM et les ONG souffrent de plusieurs problèmes relatifs aux ressources.
26. Le niveau de ressources à disposition des divers types d'ONG partenaires varie en fonction des dimensions et du champ d'activité de l'organisation. Les ONG internationales de grande envergure disposent de capacités considérables par rapport aux ONG locales, et elles contribuent souvent aux activités conjointes en apportant leurs propres ressources. C'est pour cette raison que le PAM s'appuie fréquemment sur les ONG plus importantes lorsqu'il s'agit de renforcer des opérations d'urgence.
27. Les ONG plus modestes et les organisations communautaires ont souvent du mal à obtenir des ressources pour compléter leurs ressources alimentaires. Sans cet apport complémentaire, il est dans bien des cas difficile aux ONG locales de faire monter leurs programmes en puissance, même si les ressources alimentaires représentent le principal apport aux interventions. Il est arrivé de temps à autre au PAM d'aider des ONG partenaires à obtenir un financement pour se procurer des ressources complémentaires et pour rembourser les dépenses liées au transport, à l'entreposage et à la manutention des produits alimentaires, mais les ONG ont suggéré que le PAM joue un rôle plus actif pour faciliter le financement de ces dépenses par les donateurs.
28. Les ruptures dans l'approvisionnement en aide alimentaire ou le manque de fiabilité des livraisons créent des problèmes de responsabilité et de crédibilité qui sapent la réputation des partenaires d'exécution vis-à-vis des collectivités.

## PRINCIPALES CONCLUSIONS

### Nécessité d'un cadre général pour les partenariats PAM-ONG

29. Conscientes du fait que les partenariats efficaces avec les ONG ne sont pas le fruit du hasard, et tablant sur les atouts des ONG et sur les possibilités de complémentarité, un certain nombre d'organisations ont conçu, au cours des années récentes, des stratégies de partenariat avec les ONG. Il s'agit entre autres de la Banque asiatique de développement, de CARE, du Département pour le développement international du Royaume-Uni (DFID), du Fonds international de développement agricole (FIDA), de l'USAID et de la Banque mondiale. Le CAC a aussi publié une note d'orientation sur les partenariats. Pour que les relations du PAM avec les ONG évoluent vers un partenariat à part entière, il est indispensable de se doter d'un cadre général pour la collaboration avec les ONG.
30. Le PAM continuera à nouer deux principaux types de relation avec les ONG: i) des relations contractuelles; et ii) des partenariats fondés sur une vision commune, sur une transparence réciproque et sur des contributions en ressources. Le cadre global se fonderait sur les éléments suivants:
  - **Objectifs communs, respect et confiance mutuels.** Les partenaires doivent partager la propriété du programme ainsi que la responsabilité des succès et des échecs du



programme ou de l'activité, y compris des démarches communes à l'égard des médias et des donateurs.

- **Conception conjointe de la prise de décisions en commun sur les activités communes.** Aucune décision de créer des partenariats efficaces ne peut être prise aussi longtemps que le PAM et les ONG ne considèrent pas leurs efforts conjoints d'exécution des programmes comme plus productifs que ce qu'ils pourraient réaliser individuellement.
- **Engagement à bâtir et à entretenir des partenariats.** Les partenariats ne se construisent pas du jour au lendemain, et ils exigent des investissements importants en temps et en personnel.
- **Volonté de renoncer à une certaine dose d'indépendance pour réaliser des programmes conjoints.** Un accord écrit est essentiel pour spécifier les responsabilités et les rôles de chacun.
- **Engagement en faveur de la transparence et de l'obligation de rendre compte.** Le partenariat se fonde sur un engagement de partager les informations et de s'entendre sur les procédures nécessaires pour rendre compte aux donateurs.

### Nécessité d'un Plan de partenariat avec les ONG à l'échelle nationale

31. Etant donné la diversité des ONG et des programmes de pays du PAM, les éléments opérationnels spécifiques des partenariats avec les ONG doivent être développés à l'échelon des pays. Un cadre général global de partenariat entre le PAM et les ONG, tel que décrit ci-dessus, contribuerait à faciliter une planification spécifique par pays des partenariats avec les ONG (et à tirer parti des mécanismes existants de collaboration avec les pays, comme par exemple le bilan commun de pays). Une planification de ce type aiderait aussi le PAM à mieux sélectionner ses partenaires et gérer le processus de partenariat.

### ELEMENTS D'UN CADRE GENERAL DE PARTENARIAT PAM-ONG

32. Un cadre général de partenariat PAM-ONG serait utile pour guider la mise au point d'une planification du partenariat avec les ONG à l'échelle des pays, et pour permettre aux bureaux de pays de déterminer à quel moment il serait approprié de passer, dans la relation avec une ONG donnée, d'un rapport de type contractuel à un partenariat à part entière. Dans un certain nombre de situations, les relations de type contractuel correspondent bien aux besoins du PAM et des ONG partenaires. Dans d'autres cas, l'efficacité des programmes pourrait exiger une perspective à plus long terme et un partenariat proprement dit. Plus spécifiquement, on accordera une attention particulière au développement des partenariats à plus long terme avec des ONG dans les pays réunissant les conditions suivantes:
- existence d'un schéma de stratégie de pays (SSP) ou d'une intervention prolongée de secours et de redressement (IPSR) du PAM;
  - intégration des ONG dans les stratégies nationales de développement;
  - complémentarité des capacités des ONG par rapport à celles du PAM, offrant la perspective d'une efficacité accrue des programmes, et en particulier d'une participation accrue des groupes de bénéficiaires du PAM;
  - présence de mécanismes de suivi des responsabilités;



- possibilités de collaborer avec des ONG locales.
33. Le cadre général de partenariat PAM-ONG comporte trois grandes caractéristiques, qui sont détaillées plus bas:
- les principes de partenariat;
  - une déclaration sur les objectifs ou sur l'orientation stratégique;
  - les éléments clés.

### Les principes de partenariat

34. Au cours du processus de consultation, les ONG partenaires du PAM ont souligné le fait que le partenariat reposait sur le respect des connaissances et de la dignité d'autrui, et sur la reconnaissance des droits et des responsabilités des personnes pauvres d'orienter leur propre processus de développement. Ces principes de base sont essentiels pour bâtir et pour gérer des relations de partenariat ainsi que pour instaurer la confiance et la transparence réciproques. Le PAM et ses ONG partenaires sont convenus de la nécessité de définir un ensemble de principes permettant de créer un tel climat, et sur lequel pourraient se fonder les partenariats. Ces principes—arrêtés en collaboration avec des ONG—sont les suivants:
- avoir une vision, des valeurs et des intérêts communs;
  - admettre l'importance de bâtir une relation de confiance et de travailler dans la transparence;
  - reconnaître la nécessité de respecter les différences et d'insister sur les complémentarités;
  - reconnaître que les partenariats changent et évoluent et sont un processus d'apprentissage;
  - respecter les différences de capacités en termes de ressources et de points forts de chaque organisation;
  - faire preuve de transparence mutuelle, partager les risques et prendre les décisions en commun;
  - faire preuve de souplesse.
35. Pour que ces principes de base se traduisent dans la pratique opérationnelle, il faut que les bureaux de pays y adhèrent. La qualité du partenariat dépendra, pour une large part, de la mesure dans laquelle il se fonde sur ces principes plutôt que sur le mécanisme formel de la relation (co-entreprise, sous-traitance, réseau, par exemple). Ceci dit, chaque relation sera fonction de son contexte propre et par conséquent unique en son genre.

### Objectif et orientation stratégiques

36. Lorsqu'ils cherchent à nouer des relations de partenariat, les bureaux de pays doivent définir clairement les objectifs qu'ils visent. L'un d'entre eux pourrait être de lancer des initiatives de plaidoyer avec un groupe d'ONG afin de susciter un infléchissement dans les orientations officielles. Autre objectif possible: étendre la portée, la durabilité ou l'impact des services offerts aux ménages. Les objectifs d'un cadre spécifique pour chaque pays indiqueraient clairement quelle est la "valeur ajoutée" des partenariats entre le PAM et les ONG.



## Éléments clés d'un cadre général global de partenariat avec les ONG

### *Critères de sélection des partenaires*

37. Le choix des partenaires appropriés est un processus réciproque, qui n'a rien d'aisé. Étant donné la diversité des ONG à l'œuvre dans les divers pays où le PAM est actif, tous les candidats potentiels ne sont pas équivalents. Pour faciliter le processus de sélection, un exercice d'évaluation conjoint serait réalisé avec des partenaires potentiels afin d'étudier les atouts et les points faibles de chaque organisation et de déterminer la valeur ajoutée que présenterait un partenariat du point de vue des organisations individuelles. Les critères généraux de sélection énumérés ci-dessous, qui ont été arrêtés d'un commun accord avec des ONG partenaires, pourraient aider les ONG et le PAM à décider s'ils souhaitent travailler ensemble, et si oui, selon quelles modalités. Les bureaux de pays pourraient affiner ces critères en fonction de leur situation propre.

Le partenaire potentiel a démontré qu'il avait les caractéristiques suivantes:

- transparence et responsabilité de ses actes;
- crédibilité et acceptation sur le plan local (avec faits établis à l'appui);
- stabilité et capacités financières;
- son statut juridique.

Le partenaire potentiel a fait la preuve de son engagement en faveur des éléments suivants:

- vision et objectifs, valeurs et intérêts communs;
- valeur ajoutée des partenariats et potentiel de complémentarités;
- politiques touchant la problématique hommes-femmes.

### *Analyse des parties prenantes pour évaluer les capacités*

38. Un certain nombre d'outils d'analyse ont été mis au point pour évaluer les capacités institutionnelles<sup>11</sup>. Le PAM pourrait utiliser certains de ces outils de manière plus systématique, en particulier une analyse des parties prenantes, qui serait réalisée avec les partenaires potentiels dans le cadre de l'analyse de situation pendant la préparation d'un SSP ou d'une IPSR.
39. L'analyse des parties prenantes influence un certain nombre d'aspects de la conception des programmes. Elle fournit la base pour l'évaluation des possibilités de créer ou de renforcer des partenariats, de traiter des problèmes de sécurité alimentaire à l'échelon local, et de recourir à des méthodes participatives à l'échelle de la communauté. Elle permet d'évaluer les points forts et les points faibles de chaque organisation, la valeur ajoutée qu'apporterait un partenariat donné, les points de tension potentiels entre les parties prenantes, la situation locale, ainsi que le cadre politique et culturel au sein duquel un partenariat donné aura à fonctionner.
40. Il n'existe pas de manière correcte unique d'entreprendre une analyse des parties prenantes; les points de vue des autorités nationales et locales sous-tendent inévitablement toute analyse de ce type. Toutefois, quatre éléments clés seront présents dans toute analyse des parties prenantes réalisée par le PAM et ses ONG partenaires:

<sup>11</sup> Voir USAID/PPC/CDIE/PME Best Practices Paper, "Measuring Institutional Capacity", Vol. 3, juillet 1999. Cet article identifie un certain nombre d'instruments permettant d'évaluer les capacités organisationnelles.



### Capacités

- capacités organisationnelles de fonctionner dans un partenariat (rôles, responsabilités, relations, rôle directeur, structures, systèmes);
- capacités actuelles des membres du personnel à travailler dans le cadre d'un partenariat (compétences, expérience, attitudes, comportements);
- capacité de l'organisation de mettre en œuvre des activités sur le terrain (domaine couvert, légitimité, systèmes assurant la transparence);
- capacité de créer un cadre propice à la programmation (flexibilité);
- facteurs de sécurité devant être pris en considération;
- portée des activités pouvant être soutenues par l'aide alimentaire du PAM.

### Intérêts

- domaines de collaboration fondés sur des objectifs et des résultats de programmes approuvés d'un commun accord;
- domaines de renforcement mutuel des capacités;
- participation des partenaires clés à la définition des programmes.

### Ressources

- capacités d'apport conjoint de ressources;
- partage des responsabilités pour l'obtention de ressources complémentaires.

### Points de conflit

- volonté d'aborder les divergences de vues;
- travailler avec les parties prenantes pour anticiper et régler les différends.

41. Au cas où les deux parties considéreraient qu'une relation présente de l'intérêt, un partenariat à long terme pourrait être conclu. Une évaluation positive déboucherait sur un plan de travail défini d'un commun accord, un plan d'action pour le renforcement des capacités si nécessaire, et un accord officiel de partenariat avec l'ONG.

### **Renforcement des capacités**

42. Le renforcement des capacités est un processus constant par lequel les individus et les organisations élargissent leurs capacités pour atteindre leurs objectifs. Il ne se résume pas à la formation. Il s'agit de partage d'informations, d'harmonisation des structures de soutien organisationnel et de partage de la durabilité financière<sup>12</sup>. Le renforcement des capacités de fonctionner en partenariat peut comprendre des modifications tant organisationnelles qu'individuelles, y compris des changements de rôles, de responsabilités, de relations, de politiques, de personnel et de systèmes. A titre d'exemple de capacités individuelles favorables au partenariat, on peut citer l'aptitude à la médiation et à la conciliation en cas de différend, la capacité d'entretenir une communication de qualité, d'analyser les problèmes et de nouer et entretenir des relations. Les capacités importantes en matière de partenariat comprennent aussi des notions telles que la confiance et la compréhension. Le

<sup>12</sup> "Partnership in Crisis: Collaboration Between International and Local Organizations in Disrupted Societies", Woodrow Wilson School Graduate Policy Workshop, décembre 1999, Princeton University.



renforcement des capacités individuelles peut exiger des modifications des capacités, des attitudes et des comportements.

43. Un outil pratique a déjà été mis au point par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE): il s'agit du Réseau officieux sur le développement des institutions et des capacités, qui a pour mission d'épauler ces tentatives de renforcement des capacités. Avec cet outil, les donateurs et les organisations telles que le PAM peuvent évaluer les progrès qu'elles ont accompli dans la mise en œuvre de partenariats et de principes de développement des capacités<sup>13</sup>. Cet outil permet d'évaluer les besoins d'une organisation en matière de renforcement des capacités, et de déterminer si les politiques internes favorisent cette évolution.
44. La majeure partie des activités de renforcement des capacités effectuées par le PAM a été axée sur la formation à la logistique de l'aide alimentaire et aux systèmes de comptabilité, et on n'a accordé que peu d'attention au renforcement des dimensions de programmation. En situation d'urgence, le renforcement des capacités n'est pas une tâche facile, en raison de la surcharge des structures, de l'affaiblissement de la société civile et de l'instabilité des institutions. En outre, les perspectives à brève échéance qui marquent la plupart des relations de financement font qu'il est ardu de planifier des efforts de renforcement des capacités à plus long terme. La nature persistante de certaines situations d'urgence récentes a permis aux donateurs et aux organisations internationales de bien comprendre le rôle important que les organisations et institutions locales pouvaient jouer pour limiter la vulnérabilité et soutenir les moyens de subsistance, en facilitant aux ONG locales la tâche de renforcer ou d'étendre leurs capacités.
45. Compte dûment tenu des possibilités qui s'offrent et des contraintes, le renforcement des capacités est vital pour l'efficacité des programmes. Pour le PAM, les termes de l'alternative sont soit de collaborer avec des organisations qui ont déjà la capacité de renforcer des programmes de distribution de vivres, ou de prendre le temps de renforcer les capacités des organisations locales. La valeur ajoutée par cette deuxième option est que les ONG locales travaillent de manière beaucoup plus directe avec les bénéficiaires que le PAM cherche à toucher. Néanmoins, les grandes ONG se voient souvent accorder davantage de ressources pour le renforcement des opérations, en raison de leur expérience en matière de logistique de l'aide alimentaire et de systèmes de comptabilité (par exemple en Angola).
46. Le renforcement des capacités doit être ciblé en ce qui concerne les objectifs et les types d'activité. Le PAM pourrait identifier les activités nécessaires dans ce domaine grâce à des évaluations des capacités. Il prendrait des mesures de renforcement des capacités dans les cas où ces mesures seraient cruciales pour la mise en œuvre de ses programmes, afin d'obtenir des résultats exemplaires et pour renforcer la durabilité des programmes. La priorité serait accordée à la consolidation et au renforcement des capacités des ONG locales.
47. Le renforcement des capacités serait axé sur les éléments suivants:
  - logistique et gestion de l'aide alimentaire (dans des situations d'urgence);
  - planification et conception des programmes (y compris cadres logiques et stratégies de retrait);
  - évaluations de la place réservée aux femmes;

<sup>13</sup> "Criteria for Donor Agencies' Self-Assessment in Capacity Development", DCD/DAC(99)4, OCDE, février 1999.



- contrôle des résultats;
  - procédures de préparation de budget, de rédaction de rapports et de comptabilité.
48. Pour étayer les efforts de renforcement des capacités des ONG locales, le PAM renforcerait ses propres capacités internes dans un grand nombre de ces mêmes domaines. Pour faciliter la transparence réciproque, le Programme s'attacherait, avec les ONG, à étudier les procédures de rapport, la constitution de provisions ou de réserves pour imprévus afin d'éviter des retards ou des ruptures dans l'acheminement des ressources alimentaires, la mise au point d'accords revêtant des formes plus souples, et le partage de la responsabilité des risques encourus avec ses partenaires. (Le risque concerne la gestion des ressources ou l'image des organisations.) La planification en collaboration entre les partenaires serait améliorée si chacun d'eux assumait la responsabilité de faire évoluer son rôle de manière prévisible et bien comprise par tous.
49. Le PAM renforcerait ses procédures comptables en prenant les mesures suivantes:
- définition de critères de sélection stricts et évaluation des capacités des partenaires potentiels, en particulier dans les domaines du suivi des produits, du choix des bénéficiaires, et des orientations suivies en matière de participation et d'égalité hommes-femmes;
  - définition précise des exigences en matière de rapports et de gestion financière dans les accords de partenariat à l'échelon des pays;
  - suivi des résultats pendant le cycle du programme.

### **Activités de plaidoyer avec les ONG partenaires**

50. Les activités conjointes de plaidoyer en faveur de causes communes représentent un terrain relativement nouveau pour la collaboration entre le PAM et les ONG. Il s'agit de commencer par des préoccupations locales, pour acquérir une bonne compréhension des questions qui touchent l'existence des gens. Chaque question peut ensuite être suivie, par ses liens de causalité à travers la société, jusqu'à ses causes à l'échelle globale, en mobilisant successivement, chemin faisant, les milieux concernés<sup>14</sup>. Ce type d'activité de plaidoyer serait mené en collaboration avec des ONG partenaires, pour des thèmes de politique aux échelons global et national sur des questions d'intérêt commun (promotion de la sécurité alimentaire, accès des femmes à la nourriture). Le PAM a ainsi joué un rôle de premier plan dans le processus de renforcement de la coopération entre les Nations Unies et les ONG sur la question de la sécurité, en présidant une équipe spéciale interinstitutions sur les questions de sécurité.

### **Encourager les bonnes relations**

51. Le PAM pourrait œuvrer pour encourager de meilleures relations de travail entre les gouvernements et les ONG pour mieux répondre aux besoins de ses groupes cibles. Comme le PAM travaille directement avec les gouvernements et avec les ONG sur le plan des politiques comme à l'échelon opérationnel, il est bien placé pour faciliter de meilleures relations de travail et pour jouer un rôle important de communication entre les gouvernements, les donateurs, les ONG et la société civile dans des situations où ce rôle

<sup>14</sup> Stuckey, Joseph, "Multi-Stakeholder Dialogue on Capacity Strengthening: Skills Session on Enhancing Capacity for Advocacy: Integrating Policy Advocacy and Management Programmes", *Interaction Forum Capacity-building Session Summaries*, article non publié, New York, CARE Etats-Unis, 2000.





pourrait être utile. Il s'agirait pour cela d'aider à améliorer l'image des ONG vis-à-vis des gouvernements et des donateurs.

52. Comme le PAM a décentralisé un grand nombre de ses activités régionales de plaidoyer, son rôle dans ce domaine prendrait davantage de relief. Le Programme occupe une place stratégique pour encourager la coordination des divers acteurs qui s'occupent d'améliorer la sécurité alimentaire aux niveaux local, régional et international. Le PAM continuerait à soutenir la participation des ONG en plaidant la cause des pauvres souffrant de la faim et de leurs défenseurs.

### ***Incidences du partenariat en termes de ressources***

53. Des partenariats efficaces entre le PAM et les ONG dépendent de deux considérations en matière de ressources: i) le financement des articles non alimentaires complémentaires; et ii) le financement pour le renforcement des capacités.
54. Le manque d'accès aux ressources non alimentaires complémentaires est l'une des contraintes critiques qui pèsent sur les partenariats entre le PAM et les ONG. Cette contrainte concerne au premier chef les ONG locales et les organisations communautaires. Le PAM s'efforce de collaborer avec ces groupes, qui sont généralement les plus directement liés aux bénéficiaires de l'action du PAM. Or, les ONG locales sont celles qui ont le moins de capacités techniques et administratives et elles n'ont que peu, ou pas, de réserves en espèces pour exécuter les programmes. Ces groupes sont donc ceux qui ont le plus grand besoin de l'appui du PAM pour avoir accès à des ressources non alimentaires afin de mettre en œuvre des programmes soutenus par le PAM.
55. A l'échelon des pays, le PAM pourrait engager un dialogue avec les donateurs pour veiller à ce que des ressources non alimentaires essentielles soient mises à disposition des ONG locales partenaires là où l'impact de l'assistance alimentaire est compromis. Le Programme insisterait, d'autre part, sur les besoins de financement dans les documents de SSP, de programmes de pays et les IPSR, ainsi que dans les documents de processus d'appel commun, pour inciter les donateurs à soutenir des programmes globaux de sécurité alimentaire.
56. Pour accroître l'efficacité des ONG locales et leur permettre de fonctionner sur une échelle plus importante, il serait nécessaire de disposer de ressources pour le renforcement des capacités techniques et administratives. Le PAM pourrait étudier plusieurs options pour le financement de mesures de renforcement des capacités, selon le type et l'ampleur des activités à entreprendre. Un niveau minimal de financement pour le renforcement des capacités pourrait être obtenu auprès des sources actuelles des bureaux de pays, y compris les coûts d'appui directs et les autres coûts opérationnels directs.
57. Dans certaines situations, un appui supplémentaire des donateurs pourrait être nécessaire pour élargir les partenariats du PAM avec un éventail plus large d'ONG nationales et locales. A cette fin, et pour améliorer l'efficacité de ses partenariats, le PAM chercherait à réunir un appui volontaire extrabudgétaire supplémentaire pour créer un fond ayant pour objet de renforcer les capacités des ONG locales, conformément aux orientations décrites dans le présent document. Les modalités de création et de gestion de ce fond seraient examinées une fois le présent document approuvé.
58. Cette option permettrait aux bureaux de pays de faire correspondre de manière plus stratégique leurs besoins en matière de conception et de mise en œuvre avec le renforcement des institutions locales, ce qui déboucherait sur des programmes plus durables. Pareille méthode serait confirmée aux mesures décrites dans la politique visant à favoriser le développement et dans les priorités en matière de partenariats ONG-PAM. Elle



reflète aussi l'expérience acquise par les bureaux de pays, expérience qui montre que les partenariats efficaces avec les ONG ne sont viables, dans bien des cas, que lorsqu'ils bénéficient de l'appui de donateurs.

## PLANIFICATION DES PARTENARIATS AVEC DES ONG A L'ECHELLE NATIONALE

59. En se fondant sur le cadre général pour le partenariat avec les ONG, chaque pays se chargerait de la planification à l'échelon national, en définissant les mesures concrètes nécessaires pour encourager des partenariats à part entière. Cette planification se baserait sur une bonne analyse de la situation existante et des parties prenantes. Un certain nombre de processus en cours seraient utilisés à cette fin, comme par exemple le bilan commun de pays/Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement. Cet examen, effectué conjointement par le gouvernement et par des organisations internationales, offre l'occasion de conclure des partenariats avec un certain nombre d'organismes autour de questions de développement. En particulier, la préparation de plans de secours pour les situations d'urgence ainsi que les activités de relèvement, domaines où une forte participation des ONG est essentielle, recevraient dans un tel cadre toute l'attention nécessaire.
60. Une planification rigoureuse des partenariats avec les ONG à l'échelon national permettrait de lier les causes sous-jacentes des problèmes d'alimentation et de sécurité alimentaire, le ciblage géographique et l'environnement opérationnel avec une analyse des parties prenantes faisant ressortir les avantages comparatifs de chaque partenaire, les objectifs des programmes et les résultats attendus. De cette manière, le SSP et l'IPSR indiqueraient avec qui le PAM décide de nouer des partenariats, de quelle manière et pour quelles raisons.
61. La stratégie du SSP, du programme de pays ou de l'IPSR contiendrait les éléments suivants:
- une déclaration d'intention indiquant la valeur ajoutée apportée par les partenariats, les possibilités existantes et les avantages perçus;
  - une définition claire des principes du partenariat ainsi que des critères de sélection des partenaires;
  - un programme de renforcement des capacités et de plaidoyer, fondé sur les résultats d'une analyse des parties prenantes effectuée conjointement;
  - la définition du rôle incombant au PAM pour bâtir une coalition et nouer des partenariats entre gouvernements, ONG et organismes de développement;
  - un plan pour le financement du renforcement des capacités et du perfectionnement du personnel.
62. Les rôles et responsabilités définis au niveau du pays en matière administrative, financière et de programme se refléteraient dans des accords nationaux, ou lettres d'accord, des contrats opérationnels, des plans d'opérations et des accords de partenariat avec les ONG.



## RECOMMANDATIONS

63. Le Conseil d'administration est invité à approuver les recommandations suivantes, qui seront soumises à l'attention du PAM et de ses ONG partenaires.
- Le PAM œuvrera en partenariat avec des ONG, en particulier des ONG locales, afin d'atteindre plus efficacement ses populations cibles, s'il y a lieu.
  - Le PAM, à titre de ligne de conduite habituelle et autant que faire se peut, favorisera des arrangements tripartites entre le gouvernement, les ONG et le PAM, pouvant mener le cas échéant à des accords officiels.
  - Le PAM adoptera un cadre général pour le partenariat avec les ONG qui définit les éléments clés du renforcement des partenariats avec des ONG tant internationales que locales.
  - Les bureaux de pays se chargeront de la planification à l'échelle du pays pour les partenariats, en préparant des arrangements de partenariat spécifiques, fondés sur le cadre général pour le partenariat PAM-ONG. Les éléments clés de cette planification seront résumés et intégrés dans le schéma de stratégie de pays, le programme de pays et la stratégie de redressement.
  - La planification des partenariats à l'échelon des pays sera compatible avec les politiques du PAM en vigueur et avec les méthodes de responsabilité et de gestion financières.
  - Le PAM soutiendra le renforcement des capacités de ses ONG partenaires et de son propre personnel, dans les limites des ressources disponibles. Le renforcement des capacités sera axé sur la logistique et la gestion de l'aide alimentaire (dans les situations d'urgence), la planification et la conception des programmes (y compris les stratégies de retrait), l'évaluation de la place réservée aux femmes, le suivi des résultats, la préparation des budgets, la préparation des rapports et les procédures de responsabilité redditionnelle.
  - Le PAM s'engagera, en fonction des besoins, dans des initiatives de plaidoyer conjointes, en partenariat, pour défendre les pauvres souffrant de la faim. Le Programme encouragera aussi de meilleures relations de travail entre les ONG, les gouvernements et les donateurs pour obtenir des ressources non alimentaires supplémentaires à l'appui des programmes du PAM. Le PAM s'engagera aussi à assurer l'acheminement en temps utile des produits alimentaires convenus ainsi que des articles non alimentaires connexes.
  - Les rôles et les responsabilités seront définis par des accords officiels, qui seront toutefois suffisamment souples pour permettre des modifications en fonction de l'évolution des circonstances. Le PAM fera figurer dans les accords de partenariat avec les ONG, en plus des conditions financières et administratives convenues, une description des rôles et des responsabilités touchant l'exécution des programmes. Ces arrangements seront reflétés dans des accords nationaux ou dans des protocoles d'accord, des contrats opérationnels, des plans d'opérations et des accords de partenariat avec les ONG
  - Le PAM appelle de ses vœux des partenariats dans lesquels les deux partenaires apportent des ressources propres, en fonction des capacités individuelles. Toutefois, étant donné le vif désir du PAM de collaborer avec des ONG locales et des organisations communautaires, le Programme accordera la priorité aux ONG internationales et nationales qui encouragent la participation des ONG locales.



64. Afin d'élargir l'éventail des partenariats efficaces et réalistes comprenant des mesures connexes de renforcement des capacités pour les ONG locales, le PAM s'engagera sur deux voies: i) identification des besoins en ressources conformément aux structures de coûts du PAM; et ii) création d'un fonds pour le renforcement des capacités des ONG. Le PAM encourage les donateurs à soutenir ses efforts visant à atteindre des objectifs plus larges en matière de renforcement des capacités.
65. Suivant la décision du Conseil d'administration, des directives opérationnelles pour la planification et l'exécution des activités de partenariat avec les ONG seront préparées.

