



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: 5 octobre 2021

WFP/EB.2/2021/6-A

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 de la politique du PAM en matière de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire

Résumé

L'évaluation de la politique du PAM en matière de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire a été réalisée à la demande du Bureau de l'évaluation. Elle arrive à point nommé puisque la politique en est désormais à sa sixième année de mise en œuvre.

L'évaluation visait à répondre aux trois grandes questions de ci-après:

- La politique est-elle efficace?
- Quels ont été les résultats de cette politique?
- Pour quelles raisons la politique a-t-elle eu les résultats observés?

La politique en matière de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire était satisfaisante à l'époque de son élaboration en 2015, alors que le PAM commençait à peine à appuyer plus largement ce type de coopération. En 2021, les principes normatifs énoncés dans la politique demeurent pertinents mais la politique elle-même est en partie obsolète et ne satisfait que partiellement aux normes actuelles du PAM en matière de qualité des politiques.

Depuis 2015, le PAM a développé et systématisé ses activités de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire. En 2021, il compte parmi les entités des Nations Unies qui ont le plus progressé sur la voie de l'intégration de ce type de coopération, même si cette intégration n'est pas encore complète partout au PAM. La coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire qu'appuie le PAM ont contribué à renforcer les capacités nationales aux niveaux politique, institutionnel et communautaire et à consolider les partenariats régionaux et mondiaux et, parfois, ont aidé les pays à mobiliser des ressources, mais les activités menées n'ont tenu compte qu'à des degrés variés de questions telles que l'égalité femmes-hommes, l'équité et l'inclusion.

Conformément aux dispositions de la politique du PAM 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.

Coordonnatrices responsables:

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

Mme F. Bonino
Chargée de l'évaluation
tél.: 066513-3438

Le PAM s'est affirmé comme un négociateur respecté des activités de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire relatives à l'alimentation scolaire et à certains aspects de la nutrition. Dans les domaines de l'appui aux petits exploitants et de l'accès aux marchés, et s'agissant de la préparation aux situations d'urgence et de l'intervention en cas de crise, il a soutenu de plus en plus activement la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire sans toutefois avoir encore trouvé sa "niche" spécifique.

L'avantage comparatif du PAM en matière de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire s'enracine dans sa présence de longue date partout sur le terrain, son savoir-faire dans les domaines de la sécurité alimentaire, de l'alimentation scolaire, des chaînes d'approvisionnement, et de l'action humanitaire, et son réseau de centres d'excellence. La mise en œuvre de la politique en matière de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire a pâti de diverses défaillances: répartition imprécise des rôles et des responsabilités, hors ceux incombant à l'équipe du Siège chargée de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire; définition floue des objectifs et des résultats attendus de l'intégration de ce type de coopération; et absence de directives opérationnelles sur la façon d'intégrer la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire dans divers domaines thématiques.

À l'échelle mondiale, on observe que la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire suscitent une demande et une satisfaction croissantes chez les gouvernements des pays en développement, notamment les pays à économie émergente et les pays à revenu intermédiaire, dont beaucoup déclarent préférer la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire à toute autre approche pour le renforcement des capacités des pays et la constitution de réseaux. En 2021, au sein du système des Nations Unies et tout autour du monde, la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire font l'objet d'une attention accrue et sont perçues sous un jour très favorable en raison de leur bien-fondé. C'est pourquoi, beaucoup plus que par le passé, il est attendu des entités des Nations Unies qu'elles soutiennent ce type de coopération.

L'équipe chargée de l'évaluation recommande au PAM de profiter expressément du créneau stratégique qu'offrent la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire, en définissant ses ambitions à cet égard et en élaborant une nouvelle politique assortie d'un plan d'exécution chiffré. Le PAM devrait également préciser la répartition des rôles et des responsabilités en matière de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire entre ses différentes unités, renforcer ses systèmes de suivi et d'apprentissage liés à l'appui qu'il fournit en faveur de ce type de coopération et continuer à œuvrer avec les autres organismes des Nations Unies, notamment ceux ayant leur siège à Rome, à l'adoption d'une approche plus intégrée à l'échelle du système des Nations Unies pour soutenir la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire.

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation de la politique du PAM en matière de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire" (WFP/EB.2/2021/6-A) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.2/2021/6-A/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 "Décision et recommandations" publié à la fin de la session du Conseil.

Introduction

Caractéristiques de l'évaluation

1. Approuvée en 2015, la politique du PAM en matière de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire (CSSCT) en est aujourd'hui à sa sixième année de mise en œuvre et il était donc opportun de l'inscrire dans le plan de travail du Bureau de l'évaluation pour la période 2019-2021. L'évaluation de la politique arrive également à point nommé, compte tenu de l'augmentation des demandes formulées par des pays qui invitent le PAM à renforcer son action dans ce domaine, du nouveau Plan stratégique du PAM pour 2022-2026 et de l'évolution des contextes mondial, régionaux et nationaux.
2. La présente évaluation de politique visait à répondre aux trois grandes questions ci-après:
 - La politique est-elle efficace?
 - Quels ont été les résultats de cette politique?
 - Pour quelles raisons la politique a-t-elle eu les résultats observés?
3. L'évaluation porte sur la période allant de 2015 à 2020. Entre mars 2020 et février 2021¹, l'équipe d'évaluation a recueilli des données aux niveaux mondial, régional et national en menant les activités suivantes:
 - élaboration rétrospective de la théorie du changement sous-tendant la politique;
 - examen de documents et étude bibliographique;
 - missions "sur le terrain" menées à distance auprès des bureaux de pays du Bénin, du Burundi, du Congo, de l'Égypte, de l'Équateur, de l'Inde et de Sri Lanka;
 - analyse théorique améliorée, associant examen de dossiers et petit nombre d'entretiens, dans les bureaux de pays du Bangladesh, du Kenya, du Malawi, de la République dominicaine et du Zimbabwe;
 - entretiens avec des informateurs clés appartenant au personnel en poste à Rome et dans les centres d'excellence du Brésil, de la Chine et de la Côte d'Ivoire, et avec des experts mondiaux et régionaux de la CSSCT;
 - examen d'organismes comparables: le Fonds international de développement agricole (FIDA), l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF); et
 - études de cas portant sur quatre domaines d'action thématiques: la protection sociale et les filets de sécurité, notamment l'alimentation scolaire; l'appui en faveur des petits exploitants et l'accès aux marchés; la nutrition; et la préparation aux situations d'urgence et l'intervention en cas de crise.
4. L'évaluation s'adresse en premier lieu à la Division des programmes – action humanitaire et développement et à son équipe chargée de la CSSCT, en tant que responsables de l'application de la politique; et à diverses unités et divisions thématiques qui ont utilisé la CSSCT comme une modalité de programme, notamment la Division de la nutrition, la Division des programmes en milieu scolaire, l'Unité des systèmes alimentaires et de l'appui aux petits exploitants, l'Unité des programmes relatifs au climat et à la réduction des risques de catastrophe et la Division des opérations d'urgence. Elle s'adresse aussi aux membres du Conseil d'administration, au Département des partenariats et de l'action de sensibilisation, aux centres d'excellence du Brésil, de la Côte d'Ivoire et de la Chine et aux centres en voie de

¹ Les documents et les rapports analysés pour l'évaluation ont été reçus jusqu'en juin 2021 afin d'assurer la meilleure exactitude et la plus grande exhaustivité possibles.

création comme celui de l'Égypte, ainsi qu'aux homologues gouvernementaux, notamment dans les pays accueillant des centres d'excellence.

5. Les difficultés auxquelles l'évaluation s'est heurtée ont été l'absence de données exhaustives sur les activités de CSSCT appuyées par le PAM, au-delà du niveau des activités et en lien avec l'égalité femmes-hommes, l'équité et l'inclusion, et l'insuffisance des données relatives aux ressources financières allouées ou dépensées en faveur de la CSSCT aux niveaux du PAM, des régions et des pays. En raison de la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19), l'évaluation a été entièrement menée à distance, ce qui a limité l'accès aux bénéficiaires ciblés par les programmes dans les situations où des activités entrant dans le cadre de la CSSCT avaient été négociées. À titre de stratégie d'atténuation, un échantillon de pays plus important qu'initialement prévu a été utilisé, ce qui a permis de mener de nombreuses consultations auprès de parties prenantes.

Terminologie

6. Conformément aux définitions actuellement en vigueur dans le système des Nations Unies, aux fins de l'évaluation, l'expression *coopération Sud-Sud* désigne un vaste cadre de collaboration entre pays du Sud dans les domaines politique, économique, social, culturel, environnemental et technique. L'expression *coopération triangulaire* désigne une collaboration dans le cadre de laquelle les pays donateurs habituels et les organisations multilatérales facilitent les échanges Sud-Sud par divers moyens, notamment financements, formations, gestion et systèmes technologiques. Pour améliorer la lisibilité, le rapport d'évaluation mentionne systématiquement la *coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire* (la CSSCT).
7. On y utilise les expressions (pays) *fournisseur de CSSCT* et *bénéficiaire de CSSCT* comme des expressions simplifiées permettant de décrire les principales relations entre les pays concernés par des activités de CSSCT. Ces termes sont utilisés étant entendu toutefois qu'ils correspondent à une simplification excessive des réseaux complexes d'interactions caractérisant la CSSCT.

Contexte et généralités

8. Au cours de la période visée par l'évaluation (2015–2020), plusieurs faits nouveaux sont survenus à l'extérieur du PAM, à savoir: l'adoption du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et de ses objectifs de développement durable (ODD) et l'adoption du Programme d'action d'Addis-Abeba issu de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement en 2015; la mise à jour en 2016 du Plan-cadre de 2009 contenant des directives opérationnelles sur l'appui des Nations Unies à la coopération Sud-Sud et à la coopération triangulaire (SSC/19/3); la deuxième Conférence de haut niveau des Nations Unies sur la coopération Sud-Sud, connue sous le nom de BAPA+40, tenue à Buenos Aires en 2019, au cours de laquelle plus de 160 États Membres ont renouvelé leur engagement à l'égard de la CSSCT; et l'achèvement de la première stratégie à l'échelle du système des Nations Unies sur la CSSCT pour le développement durable, en 2021. Depuis fin 2019, la pandémie de COVID-19 entrave l'avancement de la réalisation des ODD dans le monde entier.
9. À l'intérieur du PAM, le fait nouveau qui s'est produit pendant la période à l'examen a été l'adoption des plans stratégiques de pays (PSP) pluriannuels comme dispositifs de planification, de budgétisation et de mise en œuvre. Les PSP sont étayés par des examens stratégiques nationaux Faim zéro réalisés sous l'égide des gouvernements et de leurs partenaires en vue de déterminer les actions prioritaires à mener pour atteindre l'ODD 2, y compris les activités préparatoires comme le renforcement des capacités des pays. Cette démarche est cohérente avec l'évolution en cours au PAM qui, au lieu de son rôle principal d'exécutant souhaite désormais jouer un rôle actif de catalyseur au carrefour de l'action

humanitaire, du développement et de la paix, comme le traduit la double priorité qui est la sienne: "sauver des vies" et "changer la vie".

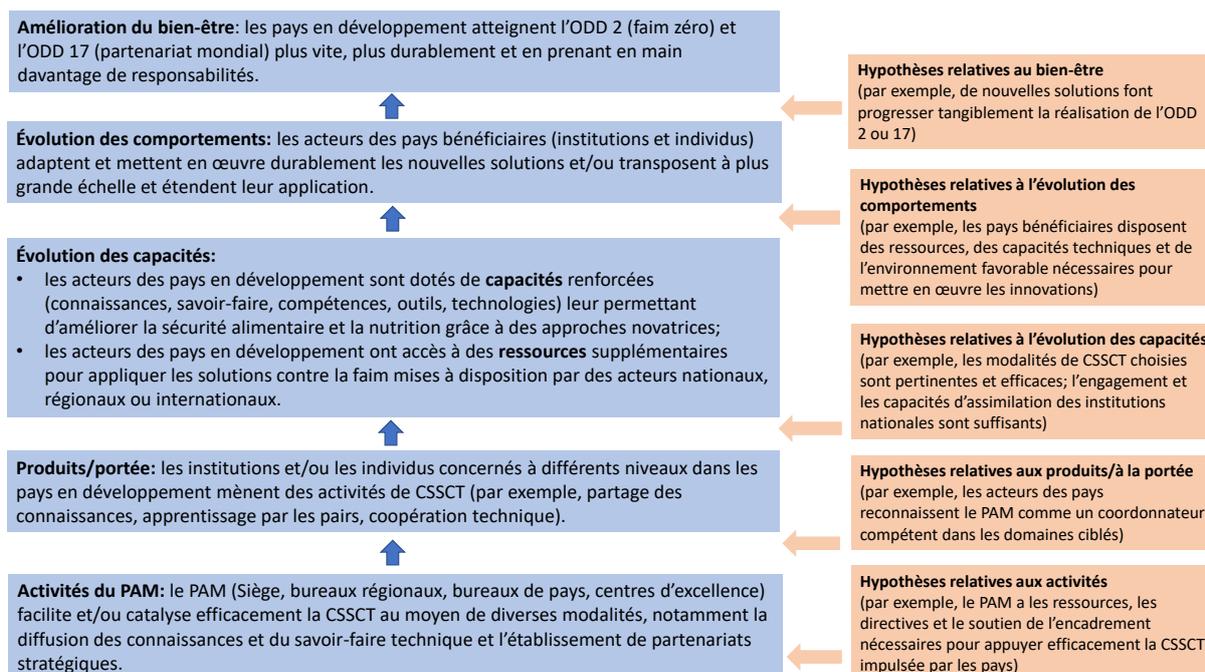
10. Les changements observés dans la structure interne du PAM en lien avec la CSSCT pendant la même période, ont été la création de nouveaux centres d'excellence en Chine (2016) et en Côte d'Ivoire (2019), venus s'ajouter à celui du Brésil qui avait été créé en 2011; le lancement en 2019 d'initiatives pilotes sur le terrain en matière de CSSCT en Équateur, au Kenya, au Congo et à Sri Lanka; et l'établissement d'un fonds du PAM pour les possibilités de coopération Sud-Sud en lien avec la COVID-19 (2020). Jusqu'en 2018, tous les progrès globalement enregistrés en matière d'action de sensibilisation, d'orientation et d'appui aux pays en matière de CSSCT étaient à attribuer à un seul membre du personnel (le référent responsable de la CSSCT) de la Division des programmes – action humanitaire et développement du PAM, à quelques cadres supérieurs partisans de la CSSCT et à des référents travaillant dans certains bureaux régionaux du PAM (par exemple, celui pour l'Amérique latine et les Caraïbes), avec le soutien des centres d'excellence du PAM existants. Puis, en 2018, la taille de l'équipe du Siège chargée de la CSSCT a augmenté pour passer de cet employé unique à cinq membres du personnel à plein temps plus un membre supplémentaire affecté à titre temporaire.
11. La politique en matière de CSSCT présentait brièvement la façon dont le PAM intervenait déjà dans ce domaine à l'époque de son élaboration. Le tableau 1 présente les six activités prioritaires et les huit principes directeurs sur lesquels reposait l'action menée par le PAM.

| TABLEAU 1: ACTIVITÉS PRIORITAIRES ET PRINCIPES DÉFINIS DANS LA POLITIQUE EN MATIÈRE DE COOPÉRATION SUD-SUD ET DE COOPÉRATION TRIANGULAIRE | |
|---|---|
| Activités prioritaires | Principes de l'action menée par le PAM en matière de CSSCT |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Mettre en place un système efficace de gestion de l'information et des connaissances afin de favoriser le partage du savoir entre les pays. 2. Encourager l'innovation. 3. Créer des dispositifs institutionnels adaptés et sur mesure en vue de mettre en évidence et de partager l'expérience et le savoir-faire des pays. 4. Apporter un soutien aux organisations régionales et infrarégionales en vue de renforcer la coopération en matière d'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition. 5. Constituer la base de données factuelles nécessaire pour les activités relevant du Défi Faim zéro en resserrant les liens avec les institutions locales de recherche et les organisations non gouvernementales dans les pays en développement. 6. Intégrer et faire correspondre le travail du PAM aux initiatives lancées par le système des Nations Unies pour promouvoir la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire. | <ul style="list-style-type: none"> • Centrer l'action sur les plus vulnérables • Promouvoir la prise en main des activités par les acteurs locaux • Mettre l'accent sur la complémentarité avec la coopération Nord-Sud traditionnelle • Garantir l'ouverture à tous et un juste équilibre • Faciliter l'apprentissage et l'innovation • Renforcer les systèmes et les capacités des pays • Apporter une valeur ajoutée • Mettre à profit les structures existantes |

12. Depuis l'approbation de la politique, l'équipe du Siège chargée de la CSSCT mène de nombreuses activités pour en appuyer la mise en œuvre, notamment l'élaboration de documents d'orientation, d'un manuel sur la CSSCT, d'un module d'apprentissage en ligne, de notes techniques, de bulletins périodiques et de compilations d'actualités régionales et d'exemples de bonnes pratiques. L'équipe chargée de la CSSCT fournit aussi un appui technique aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays.

13. La politique en matière de CSSCT ne contenait pas d'information sur le budget attendu pour sa mise en œuvre. En 2018, selon des sources d'information internes, un montant d'environ 500 000 dollars É.-U. a été consacré aux capacités liées à la CSSCT au Siège et dans les bureaux régionaux. Depuis 2019, le Gouvernement chinois fournit au PAM des ressources spécialement destinées à ses activités en lien avec la CSSCT (1 million de dollars pour 2019 et 1,5 million de dollars pour 2020 et autant pour 2021), que le PAM a utilisées pour financer des projets pilotes dans certains pays. En 2020, le PAM a établi un nouveau mécanisme, le fonds pour les possibilités de coopération Sud-Sud en lien avec la COVID-19, qui vise à permettre des interventions rapides et souples à la faveur de la CSSCT dans le contexte de la pandémie tout en promouvant ce type de coopération et en l'intégrant dans les programmes de travail du PAM au niveau des bureaux de pays. Doté d'un budget de 260 000 dollars, ce fonds a permis à ce jour d'appuyer des projets dans huit pays, en utilisant les contributions du Gouvernement chinois (environ 80 pour cent du budget total) et des fonds de démarrage internes.
14. La politique en matière de CSSCT ne comportait pas de cadre de résultats, ni de modèle logique ou de théorie du changement à part entière mais, en 2020, l'équipe du Siège chargée de la CSSCT a élaboré, avec l'appui de la Division de la planification et de la performance institutionnelles, une théorie du changement globale pour la CSSCT appuyée par le PAM, à partir d'un projet antérieur conçu par l'équipe d'évaluation. Elle définit la responsabilité directe du PAM pour ce qui est des résultats obtenus au niveau des activités et des produits en matière de CSSCT (effets immédiats). Sur le long terme, les contributions du PAM devraient concourir à l'obtention de davantage de résultats de haut niveau sous les formes suivantes: évolution des capacités des acteurs ciblés (individus et institutions) aux niveaux politique, technique et/ou local et communautaire, évolution subséquente des comportements et des pratiques et, en dernier ressort, accélération des progrès accomplis sur la voie de la réalisation des ODD 2 et 17. La figure 1 présente une version simplifiée de la théorie du changement.

Figure 1: Version simplifiée de la théorie du changement sous-tendant les activités de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire facilitées par le PAM



Source: Équipe d'évaluation, avec des contributions de l'équipe du Siège du PAM chargée de la CSSCT et de la Division de la planification et de la performance institutionnelles.

Constatations issues de l'évaluation

Qualité de la politique

15. L'adoption de la politique en matière de CSSCT a constitué une étape importante car cette politique explicitait la ferme volonté du PAM de développer son appui en faveur de la coopération Sud-Sud et énonçait les paramètres selon lesquels il mènerait ses activités de CSSCT. La politique a été élaborée pour répondre à l'intérêt manifesté par les membres du Conseil d'administration du PAM vis-à-vis du renforcement de la participation du PAM à la CSSCT, et à leurs demandes à ce sujet. Au moment de son approbation, la politique était adaptée, compte tenu des bonnes pratiques mondiales en la matière et de la situation, tant en interne qu'à l'extérieur. En 2021, les principes directeurs de la CSSCT énoncés dans la politique demeurent pertinents. La politique elle-même est cependant obsolète dans le contexte du Programme 2030 et des ODD, de la place croissante accordée par le PAM aux activités menées au carrefour de l'action humanitaire, du développement et de la paix, des modifications apportées à la structure organisationnelle du PAM en lien avec la CSSCT, notamment la création de nouveaux centres d'excellence, et du nouveau Plan stratégique du PAM pour 2022-2026.
16. La politique du PAM en matière de CSSCT est comparable, du point de vue du contenu et de la qualité, aux stratégies ou documents équivalents relatifs à ce domaine formulés par la FAO, le FIDA et l'UNICEF. Comme la politique du PAM, les stratégies de la FAO et du FIDA en matière de CSSCT sont liées à leurs plans et priorités institutionnels. Les stratégies sont intégrées dans les processus de réforme institutionnelle en cours et les partenariats existants avec les pays à économie émergente et les pays à revenu intermédiaire. Les stratégies, tant de la FAO que du FIDA, comportent des plans solides à l'appui de l'intégration de la CSSCT, de son financement et de l'établissement de rapports à ce sujet. En revanche, l'approche descriptive de l'UNICEF ne fournit pas ce type d'information. L'absence de résultats attendus clairement définis et d'une réflexion portant sur l'égalité femmes-hommes constitue une lacune dans les politiques et les stratégies du PAM et des trois autres organismes.
17. De plus, la politique du PAM en matière de CSSCT ne satisfait que partiellement aux critères actuels du PAM relatifs à la qualité des politiques (voir le tableau 2). Étant donné que la CSSCT était encore embryonnaire au PAM au moment de l'élaboration de la politique, celle-ci a été volontairement conçue de manière à éviter de formuler les résultats spécifiques que la CSSCT négociée par le PAM devait viser à obtenir, afin de permettre aux bureaux régionaux, aux bureaux de pays et aux centres d'excellence d'expérimenter les modalités correspondantes. La politique ne fournissait pas non plus d'informations précises sur ce que sa mise en œuvre exigerait de la part des parties prenantes internes et externes ni sur les ressources financières ou la répartition des responsabilités connexes. De plus, elle ne traitait pas explicitement de la problématique femmes-hommes ou du handicap ni d'autres aspects de l'équité ou de l'inclusion.

| TABEAU 2: ÉVALUATION DE LA QUALITÉ DE LA POLITIQUE EN MATIÈRE DE COOPÉRATION SUD-SUD ET DE COOPÉRATION TRIANGULAIRE AU REGARD DES CRITÈRES ACTUELS DU PAM RELATIFS À LA QUALITÉ DES POLITIQUES | |
|---|--|
| Critère de qualité des politiques | La politique en matière de CSSCT satisfait-elle au critère? |
| 1. Existence d'une analyse du contexte pour assurer l'opportunité et la pertinence sur le plan général | Oui |
| 2. Utilisation précise et cohérente de la terminologie | Oui |
| 3. Définition satisfaisante du champ d'application et des priorités de la politique | Partiellement |
| 4. Élaboration d'une vision et d'une théorie du changement | Partiellement |
| 5. Élaboration de la politique fondée notamment sur des consultations internes | Oui |
| 6. Informations indicatives sur le calendrier et les dispositions institutionnelles de mise en œuvre et les responsabilités correspondantes (présence d'un plan d'action ou d'un plan d'exécution) | Non |
| 7. Détermination des ressources financières et humaines nécessaires à la mise en œuvre | Non |
| 8. Présence d'un cadre de résultats robuste | Non |
| 9. Existence/qualité d'un cadre et de systèmes de suivi et d'établissement de rapports pour la politique | Partiellement |
| 10. Politique fondée sur des éléments factuels fiables | Partiellement |
| 11. Cohérence externe | Partiellement |
| 12. Cohérence interne et stratégique | Partiellement |
| 13. Prise en compte de la problématique femmes-hommes lors de la conception de la politique | Non |

Source: Équipe d'évaluation, à partir des documents: "[Top 10 Lessons for Policy Quality in WFP](#)" et "[Synthèse des éléments factuels et des enseignements tirés des évaluations de politiques du PAM \(2011-2019\)](#)".

Résultats de la politique

Institutionnalisation de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire au PAM

18. Depuis 2015, l'équipe du Siège chargée de la CSSCT et les centres d'excellence contribuent à sensibiliser à l'intérêt que présente ce type de coopération en tant que modalité intéressante pour le PAM dans son ensemble. Après 2011, l'action menée par le PAM en matière de CSSCT a été dirigée par le centre d'excellence du Brésil et était initialement axée sur les repas scolaires utilisant la production locale. L'appui fourni par le PAM en faveur de la CSSCT s'est depuis lors étendu du point de vue des domaines thématiques et du nombre et des types d'unités thématiques et d'acteurs du PAM concernés. La proportion de bureaux de pays rendant compte de leur action en matière de CSSCT a augmenté pour passer de 48 pour cent en 2014 à 85 pour cent en 2019, et tous les PSP et PSP provisoires approuvés en 2019 mentionnaient la CSSCT au nombre des modalités de travail envisagées. L'expansion de l'action menée par le PAM en matière de CSSCT s'est traduite aussi par la création de deux nouveaux centres d'excellence, l'un en Chine (2016) et l'autre en Côte d'Ivoire (2019), et par le fait que le centre d'excellence du Brésil a élargi ses activités relatives à la CSSCT au-delà de l'alimentation scolaire pour englober d'autres dimensions de la protection sociale, de la nutrition et de l'appui en faveur des petits exploitants. Par l'intermédiaire de l'équipe du

Siège chargée de la CSSCT, le PAM a aussi accru sa participation et ses contributions au dialogue politique mené à l'échelle des Nations Unies sur la CSSCT.

19. Le PAM a systématisé encore davantage son appui en faveur de la CSSCT. L'équipe du Siège chargée de la CSSCT s'est employée à promouvoir au sein du PAM une compréhension commune du "quoi" et du "comment" de la CSSCT. Les activités menées dans ce cadre ont notamment consisté à élaborer des directives sur la CSSCT et à compiler régulièrement des rapports sur la CSSCT appuyée par le PAM, à mettre au point un prototype de plateforme interne de gestion des connaissances sur la CSSCT, à promouvoir l'intégration de la CSSCT dans les nouveaux PSP et à créer un réseau de référents pour la CSSCT dans les bureaux régionaux. De plus, l'équipe chargée de la CSSCT a conçu et expérimenté une méthode de cartographie régionale de la CSSCT et des examens Sud-Sud au niveau des pays pour aider les bureaux régionaux et les bureaux de pays à repérer systématiquement les possibilités de CSSCT et à sélectionner les priorités à court ou à moyen terme correspondantes. Cela a abouti, par exemple, à l'élaboration par le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes d'un guide ciblé sur l'intégration étape par étape de la CSSCT dans les programmes de protection sociale menés dans la région. Au cours des deux ou trois dernières années, plusieurs bureaux de pays se sont efforcés de mener des actions de CSSCT ou d'appuyer ce type de coopération, d'une manière plus délibérée et systématique que par le passé. Cela résultait des demandes plus insistantes formulées par les gouvernements hôtes concernant la CSSCT et de la réalisation que les anciennes initiatives de CSSCT avaient parfois répondu à un souhait d'apprentissage sur une nouvelle question, mais étaient restées sans suite clairement énoncée.
20. L'équipe du Siège chargée de la CSSCT a collaboré avec divers acteurs du PAM pendant la période considérée. Cependant, les efforts déployés pour mobiliser l'ensemble du PAM à l'appui de la CSSCT sont vraiment passés à la vitesse supérieure en 2019, lorsque la Division des programmes – action humanitaire et développement a organisé à Rome la première réunion interne à l'échelle du PAM sur la CSSCT, avec la participation de membres du personnel technique et de membres du personnel du Siège et du niveau des directeurs régionaux et de pays. L'un des résultats de la réunion a été la création d'une équipe spéciale sur la CSSCT qui regroupe diverses unités du Siège, les bureaux régionaux et les centres d'excellence, marquant une étape prometteuse dans le processus d'institutionnalisation de la CSSCT au PAM.
21. La mesure dans laquelle les unités thématiques du Siège ont fait activement progresser le recours à la CSSCT dans leur domaine respectif varie. Parmi les entités du PAM travaillant sur la CSSCT, celles intervenant dans les domaines de la nutrition ainsi que du climat et de la réduction des risques de catastrophe ont enregistré le plus de progrès. La Division de la nutrition a élaboré une stratégie pour développer la CSSCT dans le domaine de la nutrition et a rédigé et diffusé des directives thématiques détaillées à ce sujet. L'Unité des programmes relatifs au climat et à la réduction des risques de catastrophe a établi une liste de contrôle concernant le savoir-faire en matière de CSSCT dans le domaine de l'adaptation au changement climatique, pour accompagner sa stratégie de développement des capacités et le plan de travail connexe, mais la diffusion de cette liste auprès des employés sur le terrain a été freinée par la pandémie de COVID-19.

Résultats au niveau des pays de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire appuyées par le PAM

22. La CSSCT a donné au PAM la possibilité d'étendre son rayon d'action au-delà des bénéficiaires directs de l'assistance alimentaire ou des transferts de type monétaire qu'il gère, car elle facilite l'utilisation des connaissances, des technologies et des ressources financières existant dans les pays à faible revenu et les pays à revenu intermédiaire pour aider d'autres pays de ces mêmes catégories. Dans divers domaines thématiques et régions, la CSSCT négociée par le PAM a favorisé une évolution des capacités des pays au niveau politique, au niveau institutionnel et, dans une moindre mesure, au niveau communautaire, comme suit:
- Au niveau politique, la CSSCT appuyée par le PAM a contribué à favoriser entre les pays l'influence positive exercée par les pairs et à donner aux décideurs au sein des gouvernements hôtes l'assurance que des solutions réalistes et économiques aux problèmes rencontrés dans leur pays existaient et avaient fait la preuve de leur efficacité dans des contextes comparables. Les incidences positives de la CSSCT au niveau politique ont été plus particulièrement démontrées dans les domaines thématiques suivants: la protection sociale, notamment en lien avec l'élaboration de politiques, de programmes et de plans d'action relatifs à l'alimentation scolaire, comme au Bangladesh, au Bénin, au Burundi, au Kenya, en Libye, au Malawi et au Zimbabwe; et la nutrition, en particulier s'agissant d'aider les gouvernements des pays "bénéficiaires" à élaborer des politiques ou des plans d'action concernant l'enrichissement du riz, comme au Bangladesh et à Sri Lanka.
 - Au niveau institutionnel, la CSSCT appuyée par le PAM a probablement contribué à renforcer les capacités techniques (connaissances, sensibilisation, compétences) des acteurs concernés à l'intérieur et à l'extérieur des institutions publiques dans différents domaines thématiques et leur a permis d'accéder à des technologies novatrices, à des ressources et à des réseaux professionnels. Grâce à ces évolutions, les pays sont vraisemblablement davantage à même de mettre en pratique leur engagement politique, en adoptant, en mettant en œuvre et en pérennisant des solutions obtenues dans le cadre d'échanges avec d'autres pays. Par exemple:
 - Dans le domaine de la protection sociale, il existe de nombreux exemples documentés de la contribution de la CSSCT au renforcement des capacités institutionnelles et techniques des pays, presque exclusivement en lien avec les programmes d'alimentation scolaire (utilisant la production locale) et souvent avec l'appui du centre d'excellence du Brésil. Dans l'échantillon de pays examiné au titre de la présente évaluation, il en a été ainsi au Bangladesh, au Bénin, au Burundi, au Kenya, en Libye, au Malawi et au Zimbabwe, où une attention spéciale était accordée à l'établissement de liens entre les programmes d'alimentation scolaire et les marchés locaux. Au niveau régional, l'appui fourni par le centre d'excellence du Brésil à l'Union africaine a abouti à la création du module d'alimentation scolaire de l'Union africaine.
 - Concernant la nutrition, les activités de CSSCT appuyées par le PAM, par exemple au Bangladesh, en Inde et à Sri Lanka, ont contribué à améliorer les connaissances et la sensibilisation du personnel technique des ministères concernés et des partenaires du secteur privé en matière de technologies à utiliser et d'approches à suivre, en lien avec, notamment, les processus préparatoires de l'enrichissement des céréales.

- Dans le domaine de l'appui aux petits exploitants et de l'accès aux marchés, un projet pilote de CSSCT a permis au Kenya de recevoir un appui technique et financier de la part de la Chine, pour renforcer l'aptitude des fonctionnaires des administrations locales à utiliser des pratiques améliorées et des technologies plus économiques dans le cadre de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, de la transformation des aliments et de la commercialisation des produits, et à en promouvoir l'emploi.
 - S'agissant de la préparation aux situations d'urgence et de l'intervention en cas de crise, la CSSCT appuyée par le PAM a contribué dans les pays partenaires au renforcement des capacités nationales de gestion des risques de catastrophe, notamment parmi les entités chargées de la protection/défense civile, les centres d'intervention d'urgence et les bureaux et instituts météorologiques et hydrologiques. Par exemple, Haïti et la République dominicaine ont adapté les modèles numériques de prévision météorologique de Cuba, Haïti a amélioré son aptitude à évaluer les risques de catastrophe au niveau local en s'inspirant de l'expérience cubaine, et Cuba s'est inspiré quant à lui des normes opérationnelles de la République dominicaine en matière de protection sociale réactive face aux chocs.
- Au niveau communautaire, la CSSCT facilitée par le PAM a favorisé la sensibilisation à de nouvelles approches et technologies et a aidé les parties prenantes à se familiariser avec leur utilisation. Les contributions directes de la CSSCT s'observent essentiellement au niveau de l'amélioration de la résilience des petits exploitants et de l'accès aux marchés. Tous les projets de la première vague de projets pilotes de CSSCT financés par la Chine comportaient des éléments axés sur le renforcement des capacités des petits exploitants. Par exemple:
- Au Congo, les centres d'excellence de la Chine et de la Côte d'Ivoire et les bureaux de pays du PAM des deux pays ont facilité les échanges avec des experts de la Côte d'Ivoire et du Bénin, à l'appui de transferts de technologies et de compétences concernant la transformation du manioc.
 - Au Kenya, des représentants influents des petits exploitants ont reçu des informations sur l'expérience de la Chine relative à l'utilisation de technologies et de pratiques économiques pour la préservation, le stockage et la transformation des aliments frais et des grains. Les participants étaient censés diffuser largement ces connaissances et y sensibiliser leurs pairs.
23. La CSSCT appuyée par le PAM a aussi aidé les pays à obtenir des ressources financières supplémentaires, soit grâce à la mobilisation directe de ressources (par exemple, dans le cadre de l'offre par des pays fournisseurs de CSSCT, comme le Brésil et la Chine, d'ensembles complets d'activités de renforcement des capacités, y compris les ressources financières nécessaires à la conduite de projets pilotes), soit grâce à la mobilisation indirecte de ressources de donateurs nationaux et de donateurs externes passant par l'offre d'un appui à l'amélioration de l'action de sensibilisation, des programmes et des systèmes, qui a permis d'obtenir davantage de financements et de les utiliser plus efficacement. La CSSCT facilitée par le PAM a aussi donné, tout particulièrement aux pays fournisseurs de CSSCT, la possibilité de renforcer les partenariats stratégiques avec les gouvernements des pays bénéficiaires. Résultat positif involontaire, l'appui fourni par le PAM à la CSSCT a également contribué à rendre les parties prenantes externes plus conscientes du double mandat du PAM, englobant à la fois le développement et l'action humanitaire. De plus, la CSSCT a parfois permis d'intensifier la collaboration existant entre le PAM et les autres organismes des Nations Unies, notamment ceux ayant leur siège à Rome.

24. Il est difficile de vérifier si la CSSCT a concouru ou non à l'obtention de résultats au niveau des effets directs et de l'impact, et dans quelle mesure le cas échéant. En effet, la CSSCT n'est que l'une des nombreuses modalités de travail interdépendantes employées par le PAM. Néanmoins, des contributions plausibles de la CSSCT à des résultats de haut niveau, comme des évolutions durables dans les pratiques nationales ou des progrès mesurables sur la voie de la réalisation des ODD 2 et 17, ont été mises en évidence dans le domaine de l'alimentation scolaire utilisant la production locale. Les études de cas thématiques compilées pour la présente évaluation indiquent que les activités de CSSCT appuyées par le PAM dans d'autres domaines thématiques comme la nutrition et l'appui aux petits exploitants étaient également susceptibles de contribuer à l'obtention de résultats au niveau des effets directs et de l'impact.
25. La CSSCT appuyée par le PAM a varié du point de vue du degré de prise en compte des questions de l'égalité femmes-hommes, de l'équité et de l'inclusion. Des objectifs liés à l'égalité femmes-hommes et à l'équité étaient systématiquement intégrés dans les PSP auxquels il était prévu que la CSSCT contribue. Il n'existe guère d'informations, cependant, sur la mesure dans laquelle les activités d'échange ou les résultats de la CSSCT comportaient des engagements relatifs à l'égalité femmes-hommes, à l'équité et à l'inclusion, ou y contribuaient. Dans les 12 pays examinés, l'équipe d'évaluation n'a observé qu'une initiative de CSSCT facilitée par le PAM qui tenait compte de ce type de questions: un échange entre l'Équateur, le Guatemala, le Honduras et le Pérou à l'appui de l'élaboration de la nouvelle politique nationale équatorienne pour les femmes rurales, qui présentait les femmes non seulement comme des bénéficiaires mais aussi comme des sources de connaissances.

Facteurs expliquant les résultats obtenus

26. Au PAM, les facteurs internes qui ont joué en faveur de la mise en œuvre de la politique ont été les suivants: la transformation en cours du PAM, qui d'exécutant devient catalyseur; la gestion assurée par l'équipe du Siège chargée de la CSSCT, notamment les activités menées par cette équipe pour produire des documents d'orientation sur ce type de coopération et pour offrir une assistance technique aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux; le rôle joué par les trois centres d'excellence à l'appui de la CSSCT; l'accès amélioré à des financements externes spécialement destinés aux activités de CSSCT de certains bureaux de pays du PAM; et la détermination de membres du personnel du PAM, aux niveaux du Siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays, qui ont piloté l'appui apporté par le PAM en faveur de la CSSCT dans leur domaine de travail. Au niveau des pays, l'équipe du Siège chargée de la CSSCT a travaillé avec les bureaux de pays à l'intégration de la CSSCT dans les nouveaux PSP. Au niveau institutionnel, la constitution de l'équipe spéciale mondiale chargée de la CSSCT en 2019 a créé au PAM un important potentiel de renforcement supplémentaire de la collaboration interne et des capacités organisationnelles à l'appui de la CSSCT.
27. Les facteurs internes ayant entravé la mise en œuvre de la politique ont été les suivants: la répartition imprécise des rôles et des responsabilités liés à la mise en œuvre de la politique, hors ceux incombant à l'équipe du Siège chargée de la CSSCT, et le manque de clarté quant à la façon dont les bureaux régionaux et les bureaux de pays étaient censés collaborer avec les centres d'excellence et utiliser au mieux leur appui; la définition floue des objectifs et des résultats attendus de l'intégration de la CSSCT au PAM; la petite taille de l'équipe chargée de la CSSCT pendant la première moitié de la période couverte par l'examen; et l'absence de directives opérationnelles sur la façon d'intégrer l'emploi de la CSSCT dans les divers domaines thématiques et les régions.

28. Depuis 2015, le PAM a amélioré ses activités de suivi, de communication d'information et de diffusion des connaissances internes concernant la CSSCT. En 2018, il a intégré dans son Cadre de résultats institutionnels un indicateur spécifique relatif à la CSSCT, portant sur le nombre de bureaux de pays en tirant profit. La communication d'informations sur cet indicateur a été fragmentée, de sorte que seuls quelques éclairages sur la façon dont la CSSCT avait gagné en visibilité au sein du PAM ont été obtenus, mais rien sur les résultats de la CSSCT facilitée par le PAM. En 2020, trois indicateurs de produits supplémentaires liés à la CSSCT et relatifs au renforcement des capacités institutionnelles ont été insérés dans le recueil révisé d'indicateurs définis pour le Cadre de résultats institutionnels. Au moment de l'évaluation, aucune donnée liée à ces indicateurs n'était encore disponible. L'équipe du Siège chargée de la CSSCT a renforcé la gestion interne des connaissances relatives à ce type de coopération en publiant régulièrement des bulletins et des rapports décrivant des exemples de CSSCT appuyée par le PAM. Les trois centres d'excellence sont dotés de leurs propres banques de connaissances et bases de données pour enregistrer les bonnes pratiques et promouvoir les solutions novatrices. Le PAM a également mis au point plusieurs méthodes et outils permettant de renforcer la gestion des connaissances liées à la CSSCT et confronter les demandes de gouvernements hôtes concernant les échanges Sud-Sud aux offres de connaissances pertinentes d'autres pays, notamment grâce à une plateforme interne de mise en correspondance des connaissances Sud-Sud établie par la Division des programmes — action humanitaire et développement. Le déploiement de ces outils est en cours et, au moment de la réalisation de l'évaluation, les employés du PAM devaient souvent encore compter davantage sur leurs propres réseaux professionnels et personnels pour repérer les correspondances intéressantes. Globalement, le PAM n'est pas encore doté d'un système permettant de repérer, d'analyser et d'exploiter systématiquement les éléments factuels attestant de l'appui qu'il fournit à la CSSCT, au-delà des activités et des produits individuels.
29. Le PAM dépend largement de ressources extrabudgétaires pour financer ses activités liées à la CSSCT. Faute de données exhaustives et d'objectifs et de cibles institutionnels clairement énoncés, il est impossible d'évaluer la mesure dans laquelle les ressources affectées à la CSSCT au PAM ont été suffisantes. Néanmoins, selon les données disponibles, l'augmentation des ressources financières consacrées à la CSSCT, essentiellement au titre de contributions extrabudgétaires du Gouvernement chinois, a permis à l'équipe du Siège chargée de la CSSCT et à quelques bureaux de pays du PAM d'étendre et d'intensifier leurs activités dans ce domaine. D'un autre côté, les allocations budgétaires du PAM en faveur de la CSSCT sont demeurées minimales et inférieures au pourcentage du montant total du budget administratif et d'appui aux programmes que le Corps commun d'inspection préconisait d'y consacrer dans un rapport de 2011, à savoir 0,5 pour cent². La dépendance quasi exclusive du PAM à l'égard de financements extrabudgétaires fait qu'il risque de ne pas être capable d'appuyer la CSSCT dans tous les pays et domaines thématiques, indépendamment des priorités ou des affectations spéciales des fonds fixées par les donateurs.
30. Au niveau des pays, les principaux facteurs de l'expansion de l'appui fourni par le PAM en faveur de la CSSCT ont été la conviction de membres du personnel et de cadres de bureaux de pays que la CSSCT représentait une "bonne" activité de développement et leur expérience montrant qu'elle constituait un outil efficace pour atteindre les objectifs du PAM relatifs au renforcement des capacités des pays, à la sensibilisation, aux partenariats et, dans certains contextes, à la mobilisation de ressources. Comparativement, la politique en matière de CSSCT, que le personnel du PAM connaît d'ailleurs assez mal, n'a pas eu d'influence notable

² Corps commun d'inspection. 2011. [Coopération Sud-Sud et coopération triangulaire dans le système des Nations Unies. JIU/REP/2011/3.](#)

sur l'utilisation de la CSSCT par les bureaux de pays. Seuls 27 pour cent des employés du PAM consultés (30 sur 111) ont déclaré bien connaître la politique, alors que 18 pour cent n'en avaient jamais entendu parler. Les 55 pour cent restants connaissaient l'existence de la politique mais étaient peu informés sur son contenu, soit parce qu'ils ne l'avaient pas lue, soit parce qu'ils l'avaient lue longtemps auparavant. Ce résultat n'est toutefois pas inhabituel pour les politiques transversales et les politiques relativement anciennes du PAM.

31. Le principal facteur externe ayant influencé l'évolution de l'appui fourni par le PAM à la CSSCT a été la forte demande relative à la coopération Sud-Sud émanant des gouvernements hôtes, désireux tant d'en "fournir" que d'en "bénéficier". Pour de nombreux gouvernements, la CSSCT représente un moyen privilégié d'apprentissage car elle porte sur des solutions qui ont plus de chances d'être adaptées et applicables que celles qui sont mises au point dans les pays du Nord, et parce qu'elle revêt une valeur à la fois pratique et symbolique liée à l'autodétermination et à la solidarité.
32. L'avantage comparatif du PAM en matière de CSSCT est lié à sa forte présence sur le terrain et à ses vastes réseaux, notamment au niveau communautaire. Le réseau existant de centres d'excellence donne au PAM un avantage comparatif supplémentaire s'agissant de donner de la visibilité à la promotion de la CSSCT et au soutien qui y est apporté. Exception faite de son appui en faveur de l'alimentation scolaire, les activités menées par le PAM dans le domaine du développement demeurent moins connues que sa vaste expérience et sa réputation mondiale considérable d'organisation humanitaire. Il s'agit là d'une faiblesse, car cela risque de limiter la mesure dans laquelle les gouvernements hôtes perçoivent le PAM comme un partenaire de choix pour négocier la CSSCT, mais c'est aussi une force car de ce fait, le PAM a parfois pu être perçu comme étant susceptible de fournir un appui plus souple en faveur de la CSSCT que certains autres organismes des Nations Unies.
33. Les faits nouveaux survenus depuis 2015 à l'échelle mondiale ont créé un environnement qui, aujourd'hui plus qu'à l'époque de l'approbation de la politique, se prête à l'apport d'un appui du PAM en faveur de la CSSCT. Les engagements à l'égard de la CSSCT sont intégrés notamment dans les ODD et dans les résultats de la deuxième Conférence de haut niveau des Nations Unies sur la coopération Sud-Sud, et le processus en cours de réforme du système des Nations Unies donne plus de poids aux demandes invitant les organismes des Nations Unies à appuyer davantage le renforcement des capacités impulsé par les pays et la coopération entre pays.

Conclusions

34. Globalement, les constatations issues de l'évaluation sont largement positives en ce qui concerne la qualité de la politique en matière de CSSCT, les résultats de sa mise en œuvre et la gestion par le PAM des facteurs internes et externes influençant l'appui en faveur de la CSSCT pendant la période considérée (2015–2020).
35. La politique du PAM en matière de CSSCT était satisfaisante à l'époque de son élaboration, alors que le PAM commençait à peine à soutenir plus largement ce type de coopération. En 2021, les principes normatifs énoncés dans la politique demeurent pertinents mais la politique elle-même est en partie obsolète, compte tenu de l'évolution de la situation, tant à l'intérieur du PAM qu'à l'extérieur, et de l'enrichissement de l'expérience relative à la CSSCT. De plus, la politique ne satisfait que partiellement aux normes actuelles du PAM en matière de qualité des politiques.
36. Depuis 2015, le PAM a développé et systématisé ses activités de CSSCT et, aujourd'hui, il fait partie des entités du système des Nations Unies qui ont fait le plus de progrès au regard de l'intégration de ce type de coopération. Le processus d'institutionnalisation de la CSSCT est encore en cours cependant, et la CSSCT n'est pas encore parfaitement intégrée dans l'ensemble des unités et des domaines thématiques du PAM. La politique en matière de

CSSCT n'a joué qu'un rôle limité s'agissant d'encourager les bureaux de pays à mener des activités relatives à la CSSCT ou à les développer. Les principaux facteurs ayant encouragé les bureaux de pays à cet égard ont plutôt été la demande croissante des gouvernements hôtes concernant la CSSCT, associée à l'action de sensibilisation menée au Siège et dans les bureaux régionaux, les bureaux de pays et les centres d'excellence, et aux initiatives ciblées qui ont démontré l'intérêt des échanges Sud-Sud facilités par le PAM.

37. La CSSCT appuyée par le PAM a contribué à l'amélioration des capacités des pays aux niveaux politique, institutionnel et communautaire et, dans certains cas, a aidé les pays à mobiliser des ressources auprès de sources nationales et internationales. Les activités du PAM en matière de CSSCT ont aussi contribué au renforcement des partenariats régionaux et mondiaux. Le PAM s'est affirmé comme un négociateur respecté des activités de CSSCT liées à l'alimentation scolaire et, d'une manière croissante, à certains aspects de la nutrition comme les repas scolaires nutritifs et l'enrichissement du riz. Dans les domaines de l'appui aux petits exploitants et de l'accès aux marchés, et s'agissant de la préparation aux situations d'urgence et de l'intervention en cas de crise, le PAM soutient de plus en plus activement la CSSCT sans toutefois avoir encore trouvé dans ces domaines des "niches" ou des centres d'intérêt précis qui lui soient spécifiques.
38. L'avantage comparatif du PAM en matière d'appui à la CSSCT tient à sa forte présence sur le terrain et à ses vastes réseaux, ainsi qu'à son expérience thématique dans les domaines de la sécurité alimentaire, de la logistique et des chaînes d'approvisionnement. Ses centres d'excellence donnent au PAM un avantage comparatif supplémentaire s'agissant de promouvoir et de soutenir la CSSCT par l'intermédiaire de plateformes spécialisées.
39. L'intensification de l'engagement du PAM à l'égard de la CSSCT a été favorisée par le mandat du PAM qui vise à la fois à sauver des vies et à changer la vie, et, inversement, la CSSCT pourrait contribuer à la mise en œuvre de ce mandat. Au sein du PAM, la CSSCT a été principalement considérée jusqu'à aujourd'hui comme une modalité de renforcement des capacités des pays. Cependant, il ressort des constatations issues de l'évaluation que la CSSCT joue également un rôle important s'agissant de concourir aux objectifs des gouvernements hôtes liés aux partenariats, en particulier dans le cas des pays qui jouent essentiellement le rôle de fournisseur de CSSCT. En effet, débordant partiellement dans les deux dimensions, la CSSCT peut potentiellement servir de passerelle entre le renforcement des capacités des pays et les partenariats. Cependant, le PAM n'a pas encore clairement défini la relation entre la CSSCT, le renforcement des capacités des pays et les partenariats, de sorte qu'il est particulièrement difficile pour le personnel du PAM à tous les niveaux de planifier, de préparer les budgets et d'établir des rapports concernant les activités liées à la CSSCT.
40. À l'échelle mondiale, on observe que la CSSCT suscite une demande et une satisfaction croissantes chez les gouvernements des pays en développement, notamment les pays à économie émergente et les pays à revenu intermédiaire, dont beaucoup déclarent préférer la CSSCT aux autres approches pour le renforcement des capacités des pays et la constitution de réseaux. En 2021, au sein du système des Nations Unies et tout autour du monde, la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire font l'objet d'une attention accrue et sont perçues sous un jour très favorable en raison de leur bien-fondé. C'est pourquoi, beaucoup plus que par le passé, il est attendu des entités des Nations Unies qu'elles soutiennent ce type de coopération. En témoignent par exemple la façon dont la réforme du système des Nations Unies pour le développement, actuellement en cours, met l'accent sur la prise en main des responsabilités par les pays, et les efforts déployés par le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud à l'appui de l'intégration de la CSSCT dans le système des Nations Unies pour le développement.

41. En ce qui concerne l'avenir, si dans le cadre de son nouveau Plan stratégique pour 2022-2026, le PAM souhaite se positionner comme un joueur au sein des équipes de pays revitalisées des Nations Unies et comme un partenaire précieux pour les pays à économie émergente et les pays à revenu intermédiaire, il doit: reconnaître explicitement la CSSCT comme un moyen stratégique d'améliorer son rôle d'appui et de catalyseur dans le contexte de son programme visant à changer la vie; énoncer ses ambitions en tant qu'organisation du point de vue de l'intégration de la CSSCT dans les domaines thématiques; continuer à préciser la répartition des rôles et des responsabilités entre ses unités s'agissant de l'utilisation de la CSSCT ainsi que du suivi, de l'établissement de rapports et de la fourniture d'assistance technique connexes; continuer à renforcer ses systèmes de suivi et d'apprentissage liés à l'appui qu'il fournit en faveur de la CSSCT; déterminer les besoins en ressources financières et humaines de ses activités relatives à la CSSCT, aux niveaux mondial, régional et national, et élaborer un plan pour y répondre en recourant à des sources tant internes qu'externes; et continuer à travailler avec les autres organismes des Nations Unies, notamment ceux ayant leur siège à Rome, à l'adoption par le système des Nations Unies d'une approche plus intégrée pour soutenir la CSSCT.

Recommandations

42. Les six recommandations ci-après visent à encourager le PAM à continuer de faire progresser son programme de CSSCT comme il l'a fait avant et pendant la période considérée (à partir de 2015). Les recommandations sont réparties dans deux catégories: les recommandations stratégiques qui sont axées sur l'établissement de l'orientation globale de l'appui fourni par le PAM à la CSSCT; et les recommandations opérationnelles qui ont trait à certains aspects de la concrétisation de la vision globale qui est celle du PAM pour la CSSCT.

| Recommandations | Responsables et date limite |
|---|--|
| Recommandations stratégiques | |
| <p><i>Degré de priorité: élevé</i></p> <p>Recommandation 1: Le PAM devrait réviser la politique en matière de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire (CSSCT) en se fondant sur une vision institutionnelle approuvée et largement partagée.</p> | <p><u>Responsabilité générale:</u> équipe chargée de la CSSCT (Division des programmes – action humanitaire et développement).</p> <p><u>Date limite:</u> première session ordinaire de 2023 (février 2023).</p> |
| <p>1.1 En vue d'étayer l'élaboration de la politique, le PAM devrait tirer parti des travaux actuels de l'équipe spéciale sur la CSSCT, pour formuler clairement la vision de son engagement et de son soutien en faveur de la coopération Sud-Sud, et son avantage comparatif en la matière, notamment en lien avec le Programme 2030 et les objectifs de développement durable connexes.</p> <p>À cet effet, il faudrait:</p> <ul style="list-style-type: none"> • énoncer la façon dont la CSSCT est susceptible de contribuer aux activités menées par le PAM en lien avec le renforcement des capacités des pays, les partenariats et d'autres politiques et programmes et domaines transversaux; • préciser et, s'il y a lieu, hiérarchiser par ordre de priorité, tout domaine thématique ou zone géographique spécifique où le PAM entend plus particulièrement appuyer la CSSCT, à court et à moyen terme; et • considérer la façon dont la CSSCT peut effectivement contribuer à l'égalité femmes-hommes et plus largement à la réalisation des objectifs liés à l'équité et à l'inclusion. | <p><u>Responsable:</u> Division des programmes – action humanitaire et développement (spécifiquement le Directeur de la division, notamment en sa qualité de président de l'équipe spéciale sur la CSSCT).</p> <p><u>Appui:</u> membres de l'équipe spéciale sur la CSSCT (y compris les unités thématiques du Siège, les bureaux régionaux et les centres d'excellence); Bureau chargé de la prise en compte de la problématique femmes-hommes; équipe chargée du renforcement des capacités des pays (Division des programmes – action humanitaire et développement); Département des partenariats et de l'action de sensibilisation, notamment la Division des partenariats publics et de la mobilisation de ressources et la Division des partenariats stratégiques; Unité de gestion du cycle des programmes (Division des programmes – action humanitaire et développement).</p> <p><u>Date limite:</u> juin 2022.</p> |
| <p>1.2 Le PAM devrait réviser la politique en matière de CSSCT sur la base des normes actuelles qui sont les siennes s'agissant de la qualité des politiques.</p> <p>La politique révisée devrait:</p> <ul style="list-style-type: none"> • énoncer des objectifs spécifiques et des cibles décrivant ce à quoi l'intégration effective de la CSSCT dans les activités du PAM ressemblera à court, à moyen et à long terme; • comporter une théorie du changement globale indiquant les résultats auxquels l'appui du PAM en faveur de la CSSCT devrait contribuer, aux niveaux mondial, régional et national et au carrefour de l'action humanitaire, du développement et de la paix, du point de vue tant des pays "bénéficiaires" que des pays "fournisseurs"; • décrire la répartition interne envisagée des activités liées à la CSSCT et assigner des rôles et des responsabilités précis aux diverses unités et équipes à différents niveaux du PAM, notamment pour la mobilisation de ressources et la gestion des données concernant la CSSCT; et • formuler une proposition relative à la détermination et au maintien d'une mobilisation de ressources suffisante à l'appui des activités de CSSCT aux niveaux mondial et régional et aux niveaux des centres d'excellence et des pays. | <p><u>Responsable:</u> Division des programmes – action humanitaire et développement (spécifiquement le Directeur de la division, notamment en sa qualité de président de l'équipe spéciale du PAM sur la CSSCT).</p> <p><u>Appui:</u> membres de l'équipe spéciale du PAM sur la CSSCT; Bureau chargé de la prise en compte de la problématique femmes-hommes; équipe chargée du renforcement des capacités des pays; Département des partenariats et de l'action de sensibilisation, Division des partenariats publics et de la mobilisation de ressources et Division des partenariats stratégiques; Unité de gestion du cycle des programmes, Unité de liaison pour le suivi et l'évaluation.</p> <p><u>Date limite:</u> première session ordinaire de 2023 (février 2023).</p> |

| Recommandations | Responsables et date limite |
|--|--|
| <p>1.3 Le PAM devrait élaborer un plan d'exécution chiffré pour accompagner la politique révisée en matière de CSSCT.</p> <p>Sur la base de la vision (recommandation secondaire 1.1) et de la politique révisée (recommandation secondaire 1.2), le plan d'exécution devrait:</p> <ul style="list-style-type: none"> • faciliter la mise en œuvre du nombre croissant d'activités de CSSCT menées par le PAM aux niveaux mondial, régional et national, grâce à un mélange d'instruments (en particulier des fonds du budget administratif et d'appui aux programmes) et de mécanismes (comme un programme ou un fonds d'affectation spéciale) financiers; • déterminer les ressources nécessaires aux fins de la mise en œuvre de la politique, notamment pour financer: des postes à plein temps et à temps partiel au Siège et dans les bureaux régionaux, y compris mais pas seulement au sein de l'équipe du Siège chargée de la CSSCT et dans le réseau de référents régionaux; le renforcement des capacités du personnel du PAM à divers niveaux et dans différents domaines thématiques; la collecte de données, l'établissement de rapports, l'évaluation et la gestion des données en lien avec la CSSCT; et les incitations financières visant à encourager les bureaux de pays à mener des activités de CSSCT et, dans ce cadre, à travailler avec un plus large éventail de pays dans davantage de domaines thématiques; • spécifier quand et comment la progression de la mise en œuvre de la politique et de l'intégration de la CSSCT au sein du PAM fera l'objet d'un suivi et de rapports, et préciser à qui incomberont ces tâches; • définir un ensemble de normes de qualité communes pour les services liés à la CSSCT fournis par des unités du PAM, y compris les centres d'excellence; • réviser et confirmer ou ajuster, comme il convient, la composition, les objectifs et les modalités de travail de l'équipe spéciale sur la CSSCT; et • formuler des priorités et des stratégies relatives à la collaboration et à la coordination avec les autres organismes des Nations Unies, notamment ceux ayant leur siège à Rome, en matière de CSSCT. | <p><u>Responsable:</u> Division des programmes – action humanitaire et développement (spécifiquement le Directeur de la division, notamment en sa qualité de président de l'équipe spéciale du PAM sur la CSSCT).</p> <p><u>Appui:</u> membres de l'équipe spéciale sur la CSSCT; Division des partenariats publics et de la mobilisation de ressources.</p> <p><u>Date limite:</u> première session ordinaire de 2023 (février 2023).</p> |
| <p><i>Degré de priorité: moyen</i></p> <p>Recommandation 2: Le PAM devrait veiller à ce que les plans stratégiques de pays de deuxième génération et tout nouveau cadre ou instrument politique institutionnel pertinent prennent en compte la CSSCT.</p> <p>Lorsque la CSSCT est citée dans des plans stratégiques de pays, il convient au minimum de vérifier l'harmonisation générale avec les analyses communes de pays et les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable.</p> <p>Des directives à ce sujet et un système garantissant que ces vérifications sont régulièrement effectuées devraient être en place d'ici à juin 2023.</p> | <p><u>Responsable:</u> Division des programmes – action humanitaire et développement (spécifiquement le Directeur de la division, notamment en sa qualité de président de l'équipe spéciale du PAM sur la CSSCT).</p> <p><u>Appui:</u> membres de l'équipe spéciale sur la CSSCT et bureaux régionaux (unités chargées des programmes ainsi que du suivi et de l'évaluation).</p> <p><u>Calendrier:</u> juin 2023.</p> |

| Recommandations | Responsables et date limite |
|--|---|
| Recommandations opérationnelles | |
| <p><i>Degré de priorité: élevé</i></p> <p>Recommandation 3: Le PAM devrait continuer à renforcer son approche relative à la production d'éléments factuels et à l'amélioration de l'apprentissage sur la CSSCT qu'il appuie.</p> | <p><u>Responsabilité générale:</u> Division des programmes – action humanitaire et développement.</p> <p><u>Appui:</u> équipe spéciale sur la CSSCT; Bureau de l'évaluation; Division de la planification et de la performance institutionnelles; bureaux régionaux (unités chargées des programmes ainsi que du suivi et de l'évaluation).</p> <p><u>Date limite:</u> novembre 2023.</p> |
| <p>3.1 Veiller à ce que les approches relatives à la production d'éléments factuels et à l'amélioration de l'apprentissage sur la CSSCT reposent sur des analyses et des rapports à la fois qualitatifs et quantitatifs.</p> <p>Les approches et les directives correspondantes devraient avoir été élaborées d'ici à novembre 2023, au moins à titre pilote, pour:</p> <ul style="list-style-type: none"> • assurer que les indicateurs spécifiquement liés à la CSSCT dans le Cadre de résultats institutionnels du PAM pour 2022–2026 permettent un suivi quantitatif de l'emploi de la CSSCT par les bureaux de pays, et sont utilisés à cet effet; et • compléter les informations empiriques communiquées sur la CSSCT, par des études ponctuelles fondées sur des données qualitatives et quantitatives, concernant l'intérêt particulier que revêt la CSSCT dans certains contextes géographiques ou thématiques. | <p><u>Responsable:</u> Division des programmes – action humanitaire et développement.</p> <p><u>Appui:</u> équipe spéciale sur la CSSCT; Division de la planification et de la performance institutionnelles; divisions du Siège concernées par la CSSCT; bureaux régionaux (unités chargées des programmes ainsi que du suivi et de l'évaluation).</p> <p><u>Date limite:</u> novembre 2023.</p> |
| <p>3.2 Envisager d'utiliser un marqueur de la CSSCT au niveau des projets (analogue à celui qu'utilise la FAO) qui déclencherait un partage des responsabilités entre une unité thématique et soit l'équipe du Siège chargée de la CSSCT soit le référent régional pour la CSSCT.</p> | <p><u>Responsable:</u> équipe chargée de la CSSCT (Division des programmes – action humanitaire et développement).</p> <p><u>Appui:</u> équipe spéciale sur la CSSCT; Division de la planification et de la performance institutionnelles; bureaux régionaux (unités chargées des programmes ainsi que du suivi et de l'évaluation).</p> <p><u>Date limite:</u> novembre 2022.</p> |
| <p>3.3 Mettre à jour les directives du Bureau de l'évaluation existantes, ou en élaborer de nouvelles, sur la façon dont la CSSCT peut être prise en compte dans les évaluations centralisées ayant trait au renforcement des capacités des pays ou aux partenariats et dans les directives relatives aux évaluations décentralisées comportant des questions sur le renforcement des capacités des pays ou les partenariats.</p> | <p><u>Responsable:</u> Bureau de l'évaluation.</p> <p><u>Appui:</u> équipe chargée de la CSSCT (Division des programmes – action humanitaire et développement); Division de la planification et de la performance institutionnelles; équipe chargée du renforcement des capacités des pays; Département des partenariats et de l'action de sensibilisation.</p> <p><u>Date limite:</u> novembre 2022.</p> |

| Recommandations | Responsables et date limite |
|---|---|
| <p><i>Degré de priorité: moyen</i></p> <p>Recommandation 4: Le PAM devrait aider les divisions qui le souhaitent à élaborer et à diffuser à l'intention du personnel chargé des programmes des directives stratégiques et opérationnelles sur la façon d'intégrer la CSSCT dans leurs activités conformément à la nouvelle politique en matière de CSSCT.</p> <p>Toutes les nouvelles directives devraient au minimum:</p> <ul style="list-style-type: none"> • préciser pourquoi et comment la CSSCT peut appuyer la mise en œuvre du Plan stratégique du PAM pour 2022–2026 et des plans stratégiques de pays dans un domaine thématique donné; • préciser sur quels types d'appui technique, les chargés de programmes dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux peuvent s'appuyer en lien avec la CSSCT; • décrire la façon dont les activités de CSSCT menées dans n'importe quel domaine thématique donné et l'apprentissage connexe feront l'objet d'un suivi et de rapports et indiquer à qui incomberont ces tâches; et • formuler des avis sur la façon dont les responsables et les chargés de programmes peuvent planifier les activités de CSSCT et préparer les budgets correspondants, tant au titre des budgets ordinaires du PAM que des mécanismes voués spécifiquement au financement de la CSSCT. | <p><u>Responsable</u>: Division des programmes – action humanitaire et développement.</p> <p><u>Appui</u>: équipe spéciale sur la CSSCT; Département des partenariats et de l'action de sensibilisation, notamment la Division des partenariats publics et de la mobilisation de ressources et la Division des partenariats stratégiques; Division de la planification et de la performance institutionnelles; divisions du Siège (si elles décident d'élaborer des directives spécifiquement axées sur la CSSCT dans les domaines d'activité et de politiques particuliers qu'elles couvrent); bureaux régionaux (unités chargées des programmes).</p> <p><u>Date limite</u>: décembre 2023.</p> |
| <p><i>Degré de priorité: moyen</i></p> <p>Recommandation 5: Le PAM devrait continuer à investir et à redoubler d'efforts pour renforcer les capacités du personnel en matière de CSSCT aux niveaux du Siège, des bureaux régionaux, des centres d'excellence et des bureaux de pays.</p> <p>Les efforts déployés devraient au minimum:</p> <ul style="list-style-type: none"> • assurer qu'au moins les responsabilités fondamentales liées à la CSSCT figurent dans les mandats et les descriptions de poste des administrateurs des programmes et des responsables des partenariats du PAM dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays, pour permettre l'enrichissement mutuel et l'intégration effective de la CSSCT; • aider les unités et équipes thématiques, au Siège, dans les bureaux régionaux et dans les bureaux de pays, à explorer les possibilités d'intégrer le développement des capacités du personnel en matière de CSSCT dans les initiatives de développement des capacités liées au renforcement des capacités des pays et aux partenariats afin de promouvoir l'établissement de liens entre ces domaines; et • examiner et renforcer les mécanismes de communication et de coordination entre les acteurs et les unités du PAM concernés par la CSSCT, et en leur sein, notamment du point de vue de la collaboration entre les bureaux de pays, les bureaux régionaux et les centres d'excellence. | <p><u>Responsable</u>: Division des programmes – action humanitaire et développement.</p> <p><u>Appui</u>: membres de l'équipe spéciale sur la CSSCT, notamment dans les centres d'excellence et les bureaux régionaux.</p> <p><u>Date limite</u>: juin 2022.</p> |

| Recommandations | Responsables et date limite |
|--|--|
| <p><i>Degré de priorité: moyen</i></p> <p>Recommandation 6: Dans le contexte de la réforme du système des Nations Unies pour le développement, le PAM devrait continuer à contribuer à l'engagement en faveur de la CSSCT à l'échelle du système, placé sous la houlette du Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud, notamment en tirant parti de nouveaux partenariats avec d'autres entités des Nations Unies et en renforçant la collaboration en cours dans ce domaine avec les autres organismes ayant leur siège à Rome, et en rendre compte chaque année à partir de 2022.</p> <p>D'ici à novembre 2022, le PAM devrait avoir recensé et hiérarchisé par ordre de priorité les points pertinents de sa participation au programme mondial et au programme du Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud, et faire en sorte que cette information soit ensuite régulièrement prise en considération lors du processus de planification des activités de CSSCT et qu'il en soit rendu compte dans le rapport annuel des organismes ayant leur siège à Rome.</p> | <p><u>Responsable</u>: Division des programmes – action humanitaire et développement.</p> <p><u>Appui</u>: Division des programmes – action humanitaire et développement (Directeur et équipe chargée de la CSSCT).</p> <p><u>Calendrier</u>: novembre 2022.</p> |

Liste des sigles utilisés dans le présent document

| | |
|--------|---|
| CSSCT | coopération Sud-Sud et coopération triangulaire |
| FAO | Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture |
| FIDA | Fonds international de développement agricole |
| ODD | objectif de développement durable |
| PSP | plan stratégique de pays |
| UNICEF | Fonds des Nations Unies pour l'enfance |