

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

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

Rome, 8–11 novembre 2010

QUESTIONS DE POLITIQUE GÉNÉRALE

Point 4 de l'ordre du
jour

*Pour information**



Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.2/2010/4-D
24 septembre 2010
ORIGINAL: ANGLAIS

PLAN D'ACTION POUR LA MISE EN OEUVRE DES ÉLÉMENTS DU PLAN STRATÉGIQUE DU PAM POUR 2008-2013 CONCERNANT LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ET LE TRANSFERT DES RESPONSABILITÉS

* Conformément aux décisions du Conseil d'administration sur la gouvernance approuvées à la session annuelle et à la troisième session ordinaire de 2000, les points soumis pour information ne seront pas discutés, sauf si un membre en fait la demande expresse, suffisamment longtemps avant la réunion, et que la présidence fait droit à cette demande, considérant qu'il s'agit là d'une bonne utilisation du temps dont dispose le Conseil.

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>).

NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

Directrice, ODX*: Mme V. Guarnieri tél.: 066513-3286

Directeur, ODXH** M. G. Diriba getachew.diriba@wfp.org

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

* Division des programmes

** Sous-Division du transfert des responsabilités et des partenariats

RÉSUMÉ

À sa deuxième session ordinaire de 2009, le Conseil d'administration a prié le Secrétariat de lui soumettre un plan de mise en œuvre des activités concernant le renforcement des capacités et le transfert des responsabilités. Le présent document définit la marche à suivre pour mettre en pratique la politique de "Renforcement des capacités nationales et régionales" élaborée en 2004 (WFP/EB.3/2004/4-B), la mise à jour de 2009 de la "Politique du PAM en matière de renforcement des capacités: bilan et perspectives" (WFP/EB.2/2009/4-B) et les composantes du Plan stratégique concernant le transfert des responsabilités.

Grâce à sa large présence sur le terrain, à l'expérience opérationnelle qu'il a acquise pendant des dizaines d'années et aux solides relations qui l'ont toujours uni à ses homologues gouvernementaux, le Programme se trouve éminemment placé pour recenser les moyens qui font défaut pour atténuer la faim ainsi que les mécanismes et les outils qui sont indispensables pour y remédier. Le PAM exploitera pour mettre en œuvre ce plan d'action ses principaux atouts, notamment dans des domaines comme l'évaluation de la vulnérabilité et l'analyse de la sécurité alimentaire, les programmes d'assistance alimentaire, la gestion de la chaîne d'approvisionnement et l'enregistrement et le ciblage des bénéficiaires.

Le plan d'action est ancré dans des partenariats stratégiques avec les gouvernements nationaux, les organismes des Nations Unies, la société civile et les organisations non gouvernementales. Une stratégie de lutte contre la faim, quelle qu'elle soit, ne peut être couronnée de succès que si les institutions sont résolues à la voir réussir et si les gouvernements disposent de capacités suffisantes pour concevoir et mener à bien des activités visant à atténuer la faim. Ce sont également des préalables incontournables si l'on veut mobiliser une action dans les domaines prioritaires et créer un environnement propice au niveau des individus, des collectivités et du pays dans son ensemble.

Le plan d'action prévoit l'allocation de ressources financières et humaines suffisantes au resserrement de la collaboration avec les pays dans les domaines du renforcement des capacités et du transfert des responsabilités s'agissant des activités de lutte contre la faim.

PROJET DE DÉCISION*

Le Conseil prend note du "Plan d'action pour la mise en œuvre des éléments du Plan stratégique du PAM pour 2008-2013 concernant le renforcement des capacités et le transfert des responsabilités" (WFP/EB.2/2010/4-D).

* Ceci est un projet de décision. Pour la décision finale adoptée par le Conseil, voir le document intitulé "Décisions et recommandations" publié à la fin de la session du Conseil.

LE POINT DE DÉPART: PLAN D'ACTION POUR LA MISE EN ŒUVRE DES ÉLÉMENTS DU PLAN STRATÉGIQUE DU PAM CONCERNANT LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ET LE TRANSFERT DES RESPONSABILITÉS

1. Le PAM est conscient depuis longtemps de la nécessité de renforcer les compétences, les connaissances et les capacités des partenaires locaux et nationaux de mettre en œuvre des mesures visant à combattre la faim. Depuis 1994, le renforcement des capacités fait partie intégrante de tous les plans stratégiques du PAM. Dans un premier temps, les stratégies élaborées à cette fin mettaient l'accent sur la nécessité de renforcer les capacités institutionnelles dans une optique intégrée, vu que les institutions ne peuvent ni fonctionner, ni réussir, dans le vide. Cela suppose la fourniture d'une assistance dépassant de beaucoup une simple formation. En octobre 2004, le PAM a adopté un plan directeur en matière de renforcement des capacités qui, après avoir été évalué en 2008 en même temps que les opérations connexes, a été mis à jour en 2009¹. La politique ainsi révisée met l'accent sur les enseignements et les pratiques optimales à appliquer pour promouvoir l'infléchissement des politiques et des programmes du PAM dans le sens reflété dans le Plan stratégique du PAM pour 2008–2013.
2. La transition de "l'aide alimentaire" vers "l'assistance alimentaire", décrite en détail dans le Plan stratégique du PAM pour 2008–2013, reflète une conception nouvelle qui reconnaît que le PAM doit s'associer aux communautés et aux pays pour combattre la faim². Le PAM s'y emploie par deux cheminements consistant: i) à mettre en place directement les moyens nécessaires pour lutter contre la faim lorsque de telles capacités font défaut ou sont insuffisantes; et ii) à renforcer les capacités des pays de combattre la faim et d'améliorer la sécurité alimentaire en appuyant les politiques, les institutions et les programmes établis à cette fin.
3. L'évaluation de 2008 a mis en relief la nécessité de disposer de capacités plus solides aux échelons régional, national et infranational et au niveau des communautés pour s'attaquer efficacement à la malnutrition aiguë et chronique et à la faim. Il est essentiel aussi, pour renforcer les capacités, de reconnaître que mettre quelqu'un d'autre à même de faire un travail n'est pas la même chose que de le faire soi-même. L'évaluation a relevé que la politique en vigueur ne tenait pas suffisamment compte de l'importance que revêtait la mise en place d'un environnement propice, c'est-à-dire des politiques, des réseaux institutionnels et des institutions qui devaient exister pour que les individus et les organisations puissent s'attaquer efficacement à la malnutrition aiguë et chronique et à la faim. Une autre des carences identifiées était que, pour la plupart, les efforts déployés par le PAM pour renforcer les capacités tendaient simplement à faire en sorte qu'existent des moyens suffisants pour mener à bien les programmes d'aide alimentaire appuyés par le PAM.

¹ "Renforcement des capacités nationales et régionales" (WFP/EB.3/2004/4-B); "Politique du PAM en matière de renforcement des capacités: bilan et perspectives" (WFP/EB.2/2009/4-B); et "Rapport succinct de l'évaluation de la politique et des activités du PAM en faveur du renforcement des capacités" (WFP/EB.A/2008/7).

² Le concept d'assistance alimentaire repose sur le recours à une série d'interventions robustes visant à trouver une solution durable aux aspects les plus critiques de la faim, l'objectif primordial étant d'atténuer la faim en aidant les gouvernements à assumer la responsabilité de la lutte contre ce phénomène dans leurs pays respectifs, en collaboration avec les institutions régionales et la communauté internationale.

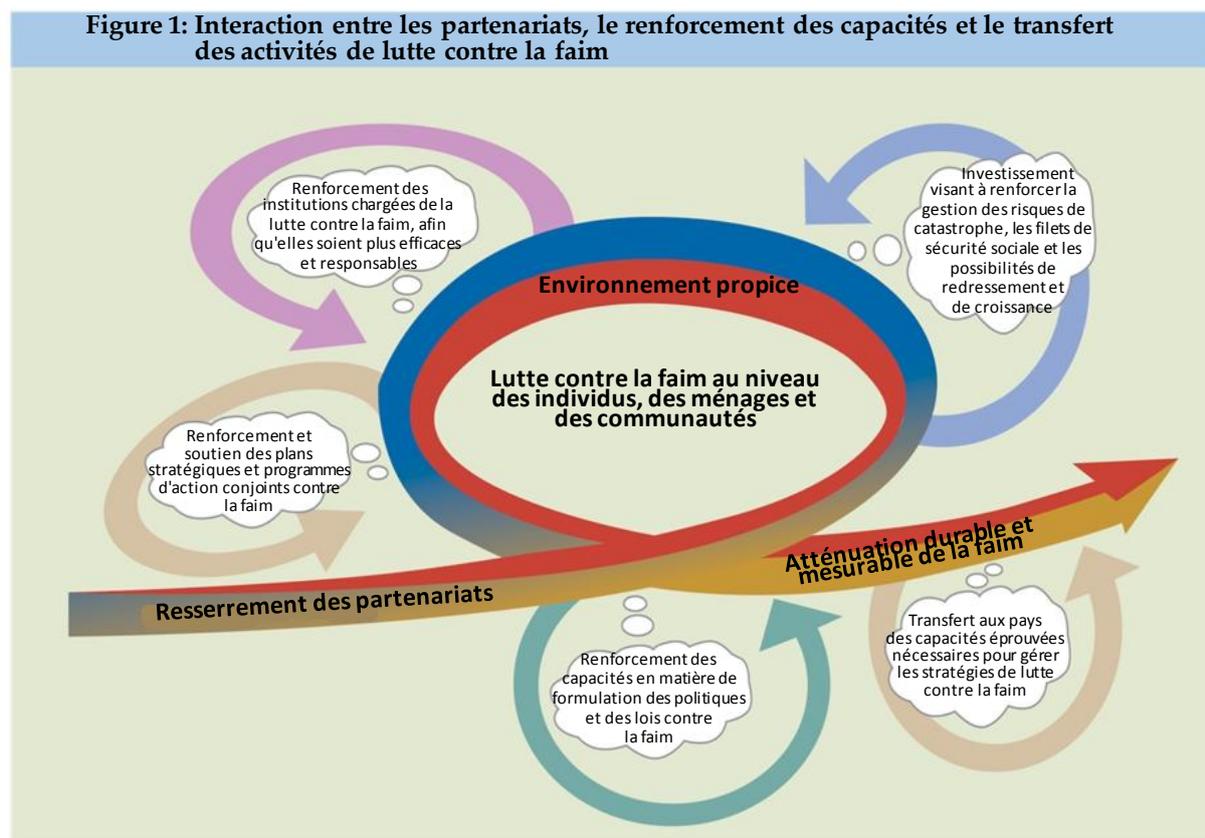
4. Après l'adoption du Plan stratégique du PAM pour 2008–2013, et à la lumière des problèmes et des défaillances identifiés lors de l'évaluation, la Directrice exécutive a créé en octobre 2008 au sein de la Division des programmes une Sous-Division du transfert des responsabilités et des partenariats, qui a entrepris différentes activités pour institutionnaliser le concept d'assistance alimentaire au niveau de l'ensemble du Programme et mettre à la disposition de celui-ci les moyens internes requis, qui faisaient jusqu'alors défaut, pour renforcer efficacement les capacités, notamment par le biais de consultations avec les collègues du PAM à tous les niveaux, de la réalisation d'une série d'études et de l'élaboration de lignes directrices et d'un référentiel pour les bureaux de pays et les bureaux régionaux.

OBJECTIF ET PORTÉE DU PLAN D'ACTION

5. La politique en matière de renforcement des capacités, telle que révisée en 2009, précise que la montée en puissance du rôle et de l'impact du PAM en matière de renforcement des capacités se poursuivra dans la mesure où cet aspect figurera parmi les priorités durant la transition du PAM vers l'assistance alimentaire, une mutation à laquelle le renforcement des capacités apporte sa contribution. Elle relève les efforts que le PAM continue de déployer pour remédier à ses propres carences internes en matière de renforcement des capacités, en particulier pour ce qui est des évaluations des capacités nationales, des partenariats, de l'apprentissage, du suivi, de l'évaluation et des rapports, de la sensibilisation, des incitations et du financement.
6. Lors de son examen de cette nouvelle politique, le Conseil d'administration a prié le Secrétariat de lui soumettre un plan de mise en œuvre concret et détaillé concernant le renforcement des capacités et le transfert de la responsabilité des activités. Le présent document contient les dernières informations disponibles et une feuille de route concernant la mise en œuvre de la composante renforcement des capacités du Plan stratégique pour 2008–2013 aux niveaux des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du Siège.

ACTIVITÉS PRIORITAIRES EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ET DE TRANSFERT DES RESPONSABILITÉS

7. L'établissement de partenariats stratégiques est indispensable si l'on veut pouvoir utilement collaborer avec les systèmes nationaux en vue de réduire durablement la faim et élaborer et entreprendre des projets et des programmes novateurs et viables de lutte contre la faim. Or, le plan d'action ne pourra être mis en œuvre avec succès que si les bureaux de pays peuvent établir des partenariats stratégiques avec les gouvernements nationaux, les organismes des Nations Unies, la société civile et les organisations non gouvernementales.
8. La figure 1 illustre cinq **points d'intervention prioritaires** qui devront être exploités grâce à un resserrement des partenariats existants afin de réduire durablement la faim. Ces points d'intervention sont les suivants: i) investir en vue de renforcer la gestion des risques de catastrophe, les filets de sécurité sociale et les possibilités de redressement et de croissance; ii) renforcer les institutions chargées de lutter contre la faim, afin qu'elles soient plus efficaces et responsables; iii) renforcer et soutenir les plans stratégiques et les programmes d'action conjoints de lutte contre la faim; iv) renforcer les capacités en matière de formulation des politiques et des lois contre la faim; et v) transférer aux pays des capacités éprouvées pour gérer les stratégies de lutte contre la faim.



9. Les bureaux de pays s'attacheront à resserrer leurs partenariats avec leurs homologues nationaux en mettant l'accent sur le renforcement des capacités et le transfert des responsabilités au niveau des institutions nationales, infranationales et locales et au niveau des organisations de la société civile (voir en annexe la répartition des tâches proposée entre les bureaux de pays, les bureaux régionaux et le Siège.) Il s'agira notamment d'institutionnaliser le processus de concertation afin de s'entendre sur les domaines dans lesquels devront être menées des interventions soutenues de lutte contre la faim.

- La priorité immédiate, pour le PAM, consiste à améliorer l'alimentation et la nutrition des individus, des ménages et des communautés, qui sont les principaux acteurs qui interviennent dans la lutte contre la faim. Pour une large part, la mesure dans laquelle les individus peuvent subvenir à leurs besoins essentiels, réaliser leurs aspirations et mobiliser les ressources nécessaires pour combattre la faim dépend de leur interaction avec leur environnement.
- Les bureaux de pays identifieront, en établissant entre elles un ordre de priorités, les institutions clés responsables de la mise en œuvre des politiques, de la création d'un environnement propice et de la formulation de programmes d'action nationaux visant à s'attaquer au fléau de la faim. Le PAM fournira un appui aux institutions nationales de sorte qu'elles puissent compléter et renforcer l'action des individus, des ménages et des communautés en mettant en œuvre des politiques, des programmes et des innovations technologiques en matière d'échange de biens et de services. Le renforcement des capacités institutionnelles tendra à créer les moyens nécessaires pour parer à la faim lorsque les capacités des individus, des ménages et des communautés n'y suffisent pas. Le PAM collaborera avec les institutions pour consolider leurs capacités d'intervention de manière à pouvoir leur transférer les capacités techniques et administratives éprouvées nécessaires pour atténuer la faim dans le pays.

- Les bureaux de pays identifieront un ou plusieurs des cinq points d'intervention prioritaires à exploiter pour mettre en œuvre une stratégie d'assistance alimentaire. Ces points d'intervention seront sélectionnés dans l'ordre déterminé par les bureaux de pays et les organismes gouvernementaux de contrepartie à la suite d'un processus d'évaluation participatif.

RÔLE DES BUREAUX DE PAYS EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ET DE TRANSFERT DES RESPONSABILITÉS

10. Ce sont essentiellement les bureaux de pays qui mènent les activités du PAM dans le domaine du renforcement des capacités et du transfert des responsabilités. Comme les capacités, la gouvernance et les besoins en matière d'alimentation et de nutrition constituent des ensembles extrêmement divers selon les régions, les pays et même les localités, les approches suivies de par le monde sont inévitablement différentes. Compte tenu des priorités identifiées ci-dessus, les principales activités menées au niveau des bureaux de pays consistent à:

- i) Resserrer les partenariats avec les gouvernements nationaux afin de mieux aligner les activités et les stratégies du PAM sur les priorités nationales et d'établir le rôle du PAM en tant qu'institution éminemment placée pour combattre durablement la faim.
 - En Bolivie, le PAM s'emploie à renforcer les capacités d'intervention en cas d'urgence du Gouvernement et des autres partenaires, confirmant ainsi son rôle de prestataire d'une assistance alimentaire à même de fournir simultanément l'appui technique requis.
 - En Afrique, les partenariats avec les gouvernements nationaux se développent progressivement par le biais de la participation du PAM au Programme intégré pour le développement de l'agriculture en Afrique et de l'appui que ce Programme apporte aux pays dans le cadre des tables rondes et de divers accords pour les aider à élaborer des plans intégrés d'investissement visant à atténuer la faim et la pauvreté.
 - En Haïti, le PAM s'attachait, avant la catastrophe provoquée par le séisme de janvier 2010, à renforcer les capacités des institutions chargées de l'agriculture, de la gestion des ressources humaines et du développement rural. Les capacités dans ces domaines ayant été réduites encore plus par le tremblement de terre, le bureau de pays prépare un plan d'action pour collaborer encore plus étroitement avec le Gouvernement haïtien afin de renforcer les capacités de coordination des interventions d'urgence ainsi que d'appuyer les institutions, les politiques et les programmes qui seront mis en place progressivement pour combattre la faim.
- ii) Resserrer les partenariats avec les systèmes nationaux, y compris la société civile et le secteur privé, le Fonds monétaire international et la Banque mondiale, les donateurs et les organismes des Nations Unies, dans le cadre du processus d'élaboration des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement.
 - Au Népal, la création en collaboration avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) d'une équipe spéciale chargée de promouvoir les systèmes de protection sociale a débouché sur la création de banques alimentaires afin d'atténuer les pénuries pendant la période de soudure. Cette

équipe spéciale s'emploie notamment à préciser les rôles respectifs des organismes qui participent à cette initiative.

- Le PAM et le Groupe de la Banque mondiale ont identifié neuf pays pilotes dans lesquels ils aident les gouvernements à établir des programmes durables d'alimentation scolaire qui constituent des filets de sécurité sociale, fournissent un appui dans les domaines de la santé et de la nutrition, et encouragent l'éducation pour tous. Des partenariats avec les gouvernements nationaux sont en train d'être établis dans six pays d'Afrique – Côte d'Ivoire, Ghana, Kenya, Malawi, Mali et Mozambique – ainsi qu'avec le Bangladesh, Haïti et la République démocratique populaire lao. L'objectif ultime de cette initiative est d'aider les pays en question à s'orienter systématiquement vers des programmes durables d'alimentation scolaire. Les activités entreprises en Afrique sont appuyées par la Fondation Bill & Melinda Gates dans le contexte de l'initiative des achats au service du progrès et du Partenariat pour le développement de l'enfant ainsi que des efforts menés sous l'égide du Programme intégré pour le développement de l'agriculture en Afrique du Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD). L'intention est, au-delà des programmes d'alimentation scolaire, de promouvoir la production alimentaire locale et, d'une façon plus générale, de résoudre les problèmes liés à la sécurité alimentaire et au développement économique.
 - Le PAM a, dans le cadre de l'initiative des achats au service du progrès, encouragé l'établissement de relations commerciales entre les petits producteurs et les entreprises nationales de traitement des produits alimentaires afin d'encourager la fabrication locale d'aliments composés enrichis et de faciliter le transfert des activités de fabrication à des entités nationales.
- iii) Accorder la priorité aux activités de développement en exploitant les cinq points d'intervention illustrés à la figure 1. Pour déterminer lesquels seraient mieux appropriés et dans quel ordre ils doivent entrer en jeu, il faudra analyser les circonstances propres à chaque pays pour faire en sorte que les interventions répondent aux priorités convenues et à la dynamique changeante du contexte national.
- Renforcement des institutions. Dans quelques pays, des fonctionnaires du PAM sont détachés auprès d'un ministère du gouvernement ou bien des fonctionnaires gouvernementaux sont détachés auprès des bureaux du PAM pour appuyer la formulation de programmes d'alerte rapide et faciliter la coordination interinstitutions. En Égypte, le PAM collabore avec l'UNICEF et l'Organisation mondiale de la santé pour fournir une assistance technique à l'Institut national de la nutrition et améliorer la collecte, l'analyse et la diffusion d'informations sur la nutrition et mettre en place un système national de surveillance de la nutrition.
 - Renforcement des capacités de formulation des politiques et des lois. En Indonésie, le PAM aide le Gouvernement à renforcer son système de surveillance de la situation alimentaire et nutritionnelle et des moyens de subsistance, qui est utilisé pour les programmes de sécurité sociale et les mécanismes d'alerte rapide. Ce système facilite l'élaboration des politiques et aide à garantir l'intégration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle aux programmes de sécurité sociale subventionnés par l'État. Au Pérou, le PAM a

fourni un appui technique afin d'améliorer les processus de formulation des politiques et des programmes du Gouvernement dans le contexte de la refonte de son programme d'assistance alimentaire. En Équateur, le PAM a aidé le Gouvernement à élaborer une politique visant à éliminer la dénutrition chez les enfants. En Iraq, le PAM aide le gouvernement à réformer le système public de distribution et à élaborer une politique intégrée de protection sociale dans le double objectif de protéger la consommation des pauvres tout en appuyant l'expansion économique.

- Appui à la formulation de plans stratégiques et de programmes d'action conjoints contre la faim. En Égypte, un plan d'action a été formulé conjointement avec le Gouvernement afin d'améliorer le système national de subventions en enrichissant en vitamine A l'huile végétale subventionnée. Comme recommandé par le PAM, le pain subventionné est enrichi dans toutes les régions du pays et est actuellement consommé par 20 millions de personnes.
- Investissement dans le renforcement des mécanismes de gestion des risques de catastrophe, des filets de sécurité sociale et des possibilités de redressement et de croissance. Au Lesotho, la réalisation d'un projet visant à appuyer l'institutionnalisation et le renforcement des capacités du Comité d'évaluation de la vulnérabilité de l'Office de gestion des catastrophes a débouché sur l'élaboration par le PAM d'un cadre d'analyse des enquêtes sur les communautés et les ménages, qui est maintenant intégré aux processus nationaux de formulation des politiques. Au Burkina Faso et au Ghana, le PAM et ses partenaires ont collaboré avec des associations communautaires de femmes pour enrichir différents produits alimentaires et les vendre sur les marchés locaux, facilitant ainsi, grâce à l'assistance et à l'appui technique qu'ils ont initialement fournis, la création d'une activité autonome. Ce projet a été mené par le PAM conjointement avec ses partenaires et dans le cadre de l'initiative des achats au service du progrès.
- Transfert aux pays de capacités éprouvées pour gérer les stratégies de lutte contre la faim. Dans de nombreux pays d'Afrique australe, les systèmes d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité sont en bonne voie d'être transférés aux gouvernements intéressés, le PAM devant néanmoins fournir un appui aux comités d'évaluation de la vulnérabilité qui fonctionnent sous leur direction. Au Tadjikistan, un programme d'alimentation supplémentaire a été transféré au Gouvernement avec succès, ce qui non seulement a garanti la continuité de l'alimentation supplémentaire dont bénéficient les enfants vulnérables, mais encore a élargi la place occupée par la nutrition dans les programmes de développement du Gouvernement, des donateurs et des autres partenaires. Au Burkina Faso, le PAM a renforcé la capacité du Ministère des affaires sociales de mettre en place des filets de sécurité sociale en milieu urbain, en association avec l'Institut de recherche pour le développement. Le Ministère se prépare à assumer la responsabilité des programmes de protection sociale du PAM et à s'attaquer au problème de la faim chronique en ville.

- iv) Préparer un plan de transfert des responsabilités fondé sur des repères convenus.
- Les bureaux de pays relevant du Bureau régional pour l'Asie ont élaboré leurs plans d'action en matière de renforcement des capacités et de transfert des responsabilités lors d'un atelier sur la planification et l'apprentissage organisé conjointement en juin 2010 par le Bureau régional et le Siège.
 - Au Brésil, la responsabilité du programme d'alimentation scolaire a été transférée au Gouvernement en 1996, et il fait désormais partie de la large gamme de programmes d'assistance sociale administrés par le Ministère du développement dans le cadre de la politique nationale *Fome Zero* (Faim zéro).
 - En El Salvador, la responsabilité du programme d'alimentation scolaire a été transférée au Gouvernement en 2007 et ce programme, exécuté intégralement sous la responsabilité du Gouvernement, est devenu depuis lors l'un des programmes sociaux les plus vastes et les plus réussis du pays.
- v) Mobiliser des ressources pour financer des activités de renforcement des capacités et de transfert des responsabilités. Il faut pour cela, lorsqu'il y a lieu, intégrer ces activités aux programmes existants et élaborer des propositions en vue d'un financement par les gouvernements nationaux, les donateurs qui opèrent dans le pays considéré, le secteur privé et d'autres sources non traditionnelles de financement.
- Les bureaux de pays en Égypte ainsi que dans plusieurs pays de la région de l'Amérique latine et des Caraïbes et d'autres régions ont mobilisé des ressources pour les activités de renforcement des capacités par le biais d'initiatives novatrices menées en collaboration avec les gouvernements nationaux et des donateurs privés locaux.
 - En Ouganda, le PAM a renforcé les capacités du Cabinet du Premier Ministre et de trois comités de district chargés de la gestion des catastrophes de mener une action de plaidoyer et de mobiliser des ressources pour combattre la faim et la dénutrition provoquées par des crises. Il a notamment élaboré une stratégie visant à renforcer les capacités sur le plan national et au niveau des districts et mené une campagne tendant à promouvoir des programmes communautaires d'alimentation scolaire.

RÔLE DES BUREAUX RÉGIONAUX DANS LES ACTIVITÉS DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ET DE TRANSFERT DES RESPONSABILITÉS

11. Les bureaux régionaux se fonderont sur les priorités identifiées ci-dessus, particulièrement en ce qui concerne la nature des différentes activités de renforcement des capacités et de transfert des responsabilités et l'assistance technique à fournir en conséquence. Les bureaux régionaux s'attacheront en priorité à:

- i) Explorer les possibilités d'entreprendre des programmes de renforcement des capacités sur le plan régional et mobiliser les ressources requises pour fournir un appui technique à cette fin aux bureaux de pays.
- Les efforts de renforcement des capacités d'intervention rapide entrepris dans le cadre de la stratégie du Réseau de préparation et d'intervention en cas d'urgence pour l'Amérique latine et les Caraïbes ont mis les pôles

sous-régionaux mieux à même de desservir tous les pays dans le besoin, y compris ceux où le PAM n'exécute pas de programmes.

- Le système d'alerte rapide en ligne lancé dans la région du Moyen-Orient, de l'Asie centrale et de l'Europe orientale est un exemple de mécanisme amélioré de surveillance des risques de catastrophe. Comme suite à la demande formulée par les gouvernements de deux pays de la région, l'on envisage actuellement de mettre en place un mécanisme qui permettra de partager cette application avec d'autres gouvernements de sorte que ceux-ci puissent à leur tour mettre en place leurs propres systèmes.
 - Le Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Asie centrale et l'Europe orientale a passé en revue les systèmes nationaux de protection sociale en Arménie, en Égypte, en Géorgie, en Jordanie et au Yémen pour identifier les possibilités pour le PAM de participer à la réforme des systèmes de subventionnement des produits alimentaires et des filets de sécurité sociale. Des discussions sont en cours afin d'identifier les nouvelles possibilités de partenariats.
- ii) Tenir à jour des fichiers régionaux d'experts du renforcement des capacités. Par exemple, le PAM a mis en œuvre à la Makerere University (Ouganda) un programme de formation à la nutrition en période de crise sur la base des outils mis au point par le module nutrition du Comité permanent interorganisations. Cette formation avait pour but de créer dans la région un corps de spécialistes de la nutrition tout en préparant l'université à poursuivre ce type de formation à l'avenir. Cette activité a resserré le partenariat entre le PAM et les membres du module nutrition du Comité permanent interorganisations ainsi qu'avec l'université, ce qui devrait se traduire par l'établissement de relations plus solides avec les partenaires qui opèrent dans ce domaine.
- iii) Resserrer et développer des liens et des partenariats avec les institutions régionales.
- En Afrique, le PAM a entrepris de développer son partenariat avec l'Agence de planification et de coordination du NEPAD afin de la mettre mieux à même d'appuyer la mise en œuvre de son Programme intégré pour le développement de l'agriculture en Afrique. Le processus de mise en œuvre de ce programme prévoit notamment la conclusion d'accords et la formulation et la mise en œuvre de programmes nationaux d'investissement pour la réalisation desquels de solides partenariats devront être établis afin de promouvoir une étroite association stratégique entre le Programme et l'Agence de planification et de coordination. Dans d'autres régions, le PAM alignera les activités menées au niveau national sur les programmes des institutions régionales.
 - Pour mieux se préparer à l'éventualité de crises, le PAM et la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) ont signé en février 2010 un accord technique concernant l'aménagement et l'administration à Bamako d'un dépôt de matériel pour les interventions humanitaires. La CEDEAO et le PAM se sont également associés pour faire face aux besoins nutritionnels des groupes les plus vulnérables en période de crise: au Niger, la CEDEAO fournit des produits alimentaires et le PAM prend à sa charge les dépenses connexes.

- iv) Établir des partenariats sur le plan régional, dans le cadre du processus d'élaboration et de mise en œuvre des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement, avec les organismes des Nations Unies, la Banque mondiale, le secteur privé et les autres parties prenantes. Les bureaux régionaux continueront de constituer des alliances en organisant des réunions avec les parties prenantes.
- v) Aider les bureaux de pays à concevoir et appliquer, compte tenu des spécificités de chaque pays, des plans de renforcement des capacités et de transfert des responsabilités. Plusieurs bureaux régionaux ont considéré qu'il serait utile d'organiser un atelier régional sur le renforcement des capacités et le transfert des responsabilités, comme celui qui s'est tenu à Delhi (Inde) en juin 2010.
- vi) Promouvoir au sein des instances régionales des Nations Unies, par l'entremise des équipes régionales de gestion, une action coordonnée et conjointe de renforcement des capacités de lutte contre la faim.

RÔLE DU SIÈGE DANS LES ACTIVITÉS DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ET DE TRANSFERT DES RESPONSABILITÉS

12. Les divisions et les services techniques du Siège fourniront un appui aux bureaux de pays concernés pour les aider à mener à bien les activités prioritaires indiquées ci-dessus. Les principales priorités consisteront à:

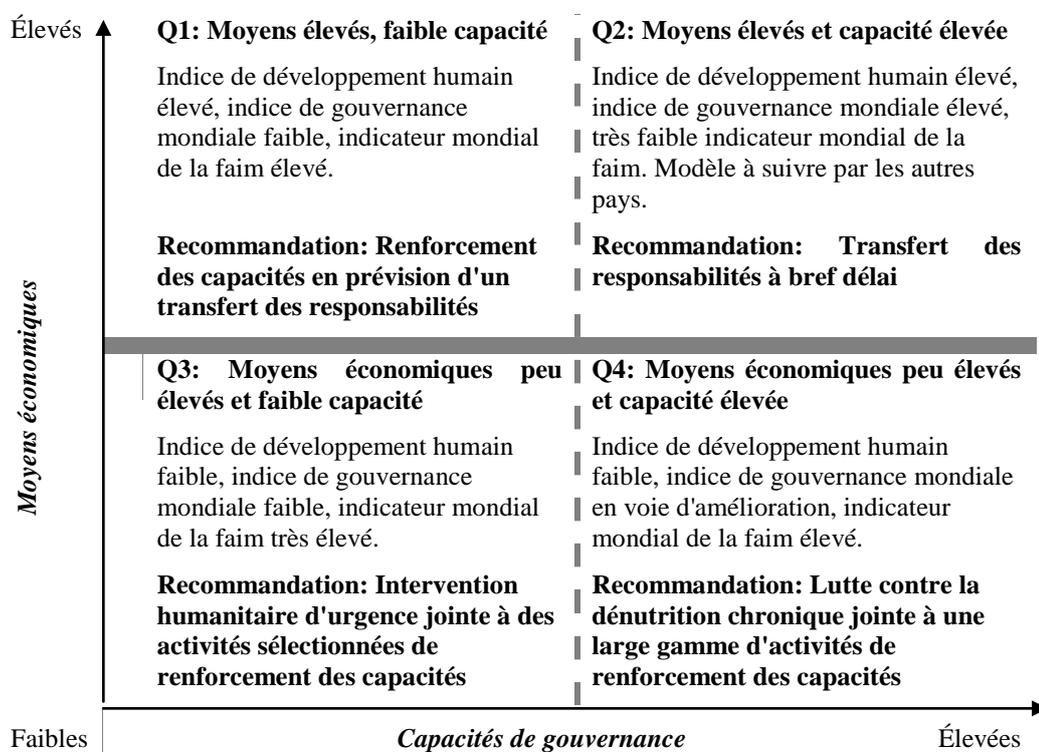
- i) Élaborer et diffuser des outils et des directives opérationnelles.
 - En mars 2010, la Sous-Division du transfert des responsabilités et des partenariats a distribué des directives concernant les partenariats et les activités de renforcement des capacités et de transfert des responsabilités visant à mettre les pays mieux à même de combattre la faim³. Un guide concernant la mise au point de systèmes durables de surveillance de la sécurité alimentaire est en préparation.
 - Le PAM a entrepris de mettre à jour sa panoplie existante d'outils pour aider les pays à administrer des programmes durables d'alimentation scolaire et notamment à déterminer si de tels programmes constituent l'intervention la plus appropriée et, dans l'affirmative, quel est le modèle de nature à donner les meilleurs résultats compte tenu des objectifs, du contexte et des ressources du pays considéré. On s'attache également dans ce contexte à déterminer dans quels domaines les capacités doivent être renforcées et les activités auxquelles le PAM et les autres partenaires pourraient contribuer. Cette initiative a été mise en œuvre à titre pilote entre décembre 2009 et mars 2010, en collaboration avec la Banque mondiale, au Ghana, au Kenya et en République démocratique populaire lao. Les priorités du PAM étaient, au Kenya, de renforcer les capacités nationales de suivi et d'évaluation du programme; au Ghana, d'aider le Gouvernement à cibler et à améliorer le programme d'alimentation scolaire utilisant la production locale en établissant un lien, dans le cadre de l'initiative des achats au service du progrès, entre les consommateurs et les petits producteurs; et, en République démocratique populaire lao, d'aider le Gouvernement, en association avec la Banque

³ PAM. 2010. "Operational Guide to Strengthen Capacity of Nations to Reduce Hunger. A Toolbox for Partnership, Capacity Development and Hand-over Activities". Field Trial Edition, Rome.

mondiale, à mettre en place les capacités nécessaires pour lancer un programme national d'alimentation scolaire.

- Le site Web du PAM concernant la planification préalable des secours et des interventions en cas d'urgence (EPWeb), qui comporte des cartes, des plans de secours et d'autres outils pratiques, renforce les capacités d'intervention du PAM et de ses partenaires, améliore la gestion des risques de catastrophe et facilite les initiatives régionales.
- Le PAM a mis au point un "graphique de dispersion", qui sera mis à jour périodiquement, pour: i) préciser ce que l'on entend par capacités de lutte contre la faim; ii) aider à établir un ordre de priorités pour les investissements du PAM dans le renforcement des capacités nationales de lutte contre la faim; et iii) déterminer de façon transparente les critères à appliquer pour le transfert des responsabilités des programmes d'assistance alimentaire. Ce graphique de dispersion est fondé sur des sources de données indépendantes reconnues sur le plan international: l'indice de développement humain calculé par le Programme des Nations Unies pour le développement; les indicateurs mondiaux de gouvernance établis par l'Institut de la Banque mondiale; et l'indice mondial de la faim établi conjointement par l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires, Concern, et *Welthungerhilfe*.
- Le graphique de dispersion est un outil dynamique qui établit un lien entre la lutte contre la faim, d'une part, et les biens économiques et les capacités des gouvernements, de l'autre (voir ci-dessous). Cette corrélation est illustrée schématiquement par une matrice dont l'axe des ordonnées dénote les moyens et l'axe des abscisses les capacités de gouvernance. En plaçant les pays dans le quartier qui leur correspond, le graphique aide à déterminer quelle est, dans un contexte donné, l'intervention la mieux appropriée pour combattre la faim. En outre, il indique comment le PAM et ses partenaires peuvent au mieux hiérarchiser l'allocation de leurs ressources, compte tenu des besoins des individus et des ménages ainsi que de la nécessité de renforcer les institutions et les politiques. Le graphique reflète une réalité complexe caractérisée par un continuum *fluide* entre les divers quartiers et à l'intérieur de chacun d'eux. Les pays des quartiers 1 et 2 sont à même de consacrer des ressources aux efforts de lutte contre la faim mais ont besoin d'un appui plus soutenu en matière de renforcement des capacités tandis qu'il peut être établi un calendrier des mesures à adopter pour faciliter le transfert des responsabilités. Les pays des quartiers 3 et 4 ont besoin d'une action humanitaire directe en même temps que d'efforts de renforcement des capacités dans des domaines stratégiques.

**GRAPHIQUE DE DISPERSION:
MOYENS ÉCONOMIQUES ET CAPACITÉ DE GOUVERNANCE
EN MATIÈRE DE LUTTE CONTRE LA FAIM**



- ii) Perfectionner les compétences de base du personnel pour lui permettre de fournir un appui technique et de catalyser efficacement la mise en œuvre du plan d'action pour le renforcement des capacités et le transfert des responsabilités, en particulier dans les domaines de l'analyse des institutions chargées de la lutte contre la faim, de l'analyse des politiques et des lois, des partenariats régionaux et du plaidoyer.
- iii) Poursuivre les efforts de mise en œuvre du plan d'action, notamment en encourageant le financement d'activités non directement liées aux distributions de produits alimentaires dans le cadre des discussions concernant la réforme du cadre financier et de l'élaboration de stratégies efficaces de communication.
- iv) Encourager une gestion appropriée des connaissances, notamment en documentant de façon normalisée les pratiques optimales dans les domaines du partenariat, du renforcement des capacités et du transfert des responsabilités, en facilitant l'apprentissage au niveau de l'ensemble du PAM, et en diffusant des informations par le biais d'un portail web interactif.
- v) Élaborer une stratégie de financement des activités de renforcement des capacités et de transfert des responsabilités en collaboration avec la Division des relations avec les gouvernements donateurs et les autres partenaires. Il s'agira notamment d'élaborer des propositions en vue d'un financement multidonateurs, de définir une approche stratégique du financement des activités menées au niveau des pays et d'établir des groupes consultatifs pour les intervenants dans les activités de renforcement des capacités et de transfert des responsabilités.

- vi) Élaborer des stratégies pour resserrer l'association entre le PAM et les institutions régionales, un exemple étant son partenariat avec l'Agence de planification et de communication du NEPAD.

RESSOURCES FINANCIÈRES ET HUMAINES NÉCESSAIRES

13. Les activités de renforcement des capacités ont toujours été financées au titre des autres coûts opérationnels directs et des coûts d'appui directs et ont généralement été reliées aux activités de distribution des produits alimentaires. Le montant des ressources disponibles au titre des autres coûts opérationnels directs et des coûts d'appui directs dépend par conséquent du volume des produits alimentaires devant être distribués. Or, cela n'est pas un moyen approprié de financer des activités de renforcement des capacités, qui doivent pouvoir être envisagées en lieu et place de distribution de produits alimentaires ou dans des cas où le volume des produits à distribuer est réduit. Le principe selon lequel la mobilisation de ressources et la programmation des activités du PAM sont fondées sur le volume des produits alimentaires à distribuer est l'un des éléments qui sont reconsidérés dans le contexte de l'examen du cadre de financement, et plusieurs recommandations ont été formulées concernant les changements à introduire pour que puissent être financées des activités non liées aux distributions de produits, comme la prestation de services techniques et les activités de renforcement des capacités. Le PAM serait ainsi mieux à même de nouer des partenariats durables avec les organismes nationaux de contrepartie afin de renforcer les capacités des gouvernements de devancer et de combattre la faim.
14. En attendant que de tels changements soient introduits, plusieurs modalités de financement devront être envisagées pour la mise en œuvre du plan d'action, par exemple l'allocation de ressources, au titre des catégories d'activités existantes, aux activités de renforcement des capacités et de transfert des responsabilités et la formule consistant à considérer ce type d'activités comme des projets autonomes. Le financement nécessaire pourrait être structuré sous la forme d'un projet d'assistance technique distinct ou assuré par le biais d'un fonds d'affectation spéciale.
15. Grâce à sa large présence sur le terrain, à l'expérience opérationnelle qu'il a acquise pendant des dizaines d'années et aux solides relations qui l'ont toujours uni à ses homologues gouvernementaux, le Programme se trouve éminemment placé pour recenser les moyens qui font défaut pour atténuer la faim ainsi que les mécanismes et les outils qui sont indispensables pour y remédier. Le PAM exploitera pour mettre en œuvre ce plan d'action ses principaux atouts - évaluations de la vulnérabilité et analyses de la sécurité alimentaire, systèmes d'alerte rapide, filets de sécurité sociale, alimentation scolaire, stratégies d'amélioration de la nutrition, enrichissement des aliments, transferts en espèces et bons d'alimentation, développement des débouchés locaux, programmes d'assistance alimentaire, gestion de la logistique et de la chaîne d'approvisionnement, achats, enregistrement et ciblage des bénéficiaires. De nouvelles compétences transversales du PAM, par exemple dans des domaines comme la formulation de politiques et de lois et la création d'institutions et de partenariats visant à promouvoir la lutte contre la faim, seront développées et peu à peu intégrées à l'ensemble des activités du PAM, comme cela a été le cas des évaluations de la vulnérabilité et de la gestion de la logistique et de la chaîne d'approvisionnement.

**ANNEXE: PLAN D'ACTION POUR LA MISE EN OEUVRE DES ÉLÉMENTS DU PLAN STRATÉGIQUE DU PAM POUR 2008-2013
CONCERNANT LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ET LE TRANSFERT DES RESPONSABILITÉS**

MATRICE RÉCAPITULATIVE

Activités	Principaux responsables	Observations	Calendrier d'exécution
Établir des partenariats avec les systèmes nationaux pour promouvoir une réduction durable de la faim.	Bureaux de pays/bureaux régionaux/Siège	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Collaborer avec les Ministères de l'agriculture, de la santé, de la protection sociale, de l'économie, des finances et de la planification. ➤ Faire connaître le rôle du PAM en tant qu'agent d'une réduction durable de la faim; veiller à ce que l'association avec les gouvernements nationaux contribue à améliorer la situation alimentaire et nutritionnelle des populations. ➤ Appuyer les priorités et les aspirations des gouvernements nationaux en matière de lutte contre la faim, par exemple en appuyant les processus du Programme intégré pour le développement de l'agriculture en Afrique. ➤ Appuyer les institutions nationales pour qu'elles complètent l'action menée au niveau des individus, des ménages et des communautés par des politiques, des programmes et des innovations technologiques propres à promouvoir l'échange de biens et de services. ➤ Renforcer les capacités des institutions de sorte qu'elles aient les moyens d'intervenir lorsque la faim sévit et que les moyens des individus, des ménages et des communautés n'y suffisent pas. 	Activité continue étant donné sa nature transversale
Renforcer les capacités des systèmes nationaux pour que les mesures visant à réduire la faim soient pleinement incorporées dans les programmes nationaux.	Bureaux de pays	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifier les points d'intervention les mieux appropriés eu égard au contexte national. 	Activité continue qui sera progressivement renforcée selon les possibilités
Mobiliser des ressources pour financer les activités de création de partenariats, de renforcement des capacités et de transfert des responsabilités	Bureaux de pays/bureaux régionaux/Siège	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Élaborer des propositions en vue d'un financement sous forme de dons ou d'autres modalités. ➤ Identifier les sources de financement possibles (gouvernements nationaux, donateurs opérant dans le pays et secteur privé). 	Activité continue
Étudier les possibilités de financement des programmes régionaux de renforcement des capacités et de transfert des responsabilités	Bureaux régionaux	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifier les ressources nécessaires pour fournir un appui technique aux bureaux de pays, notamment pour le financement de services d'experts. 	Activité continue



**ANNEXE: PLAN D'ACTION POUR LA MISE EN OEUVRE DES ÉLÉMENTS DU PLAN STRATÉGIQUE DU PAM POUR 2008-2013
CONCERNANT LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ET LE TRANSFERT DES RESPONSABILITÉS**

MATRICE RÉCAPITULATIVE

Activités	Principaux responsables	Observations	Calendrier d'exécution
Tenir à jour des fichiers régionaux d'experts	Bureaux régionaux	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tenir à jour les informations figurant dans les fichiers grâce à un mécanisme d'information en retour des bureaux de pays. ➤ Assurer l'accès aux fichiers par le biais d'un portail web. 	Activité continue
Élaborer des stratégies de collaboration avec les institutions régionales; prôner la nouvelle vision du PAM au sein des instances régionales, y compris en collaboration avec les organismes des Nations Unies, la Banque mondiale et les autres parties prenantes de la région	Bureaux de pays/bureaux régionaux/Siège	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Appuyer les processus d'investissement convenus dans le cadre des tables rondes et autres accords dans le contexte du Programme intégré pour le développement de l'agriculture en Afrique (Bureau régional pour l'Afrique australe, orientale et centrale, Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest). ➤ Étudier les possibilités de partenariats et aligner les activités sur les priorités des organes régionaux en Afrique et dans les autres régions. ➤ Faire mieux connaître les réformes organisationnelles au PAM et la nécessité de mieux harmoniser et coordonner les activités permettant le renforcement des capacités. 	Activité continue qui sera progressivement étendue selon les possibilités
Aider les bureaux de pays à concevoir et mettre en œuvre des plans d'action pour le renforcement des capacités et le transfert des responsabilités adaptés aux spécificités de chaque pays	Bureaux régionaux/Siège	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Faciliter, au moyen d'ateliers régionaux et d'autres échanges entre pairs, la formulation par les bureaux de pays de plans d'action concernant le renforcement des capacités et le transfert des responsabilités. 	Activité continue qui sera progressivement étendue selon les possibilités
Revoir et perfectionner les compétences de base du personnel	Siège, par le biais des différents services relevant du Directeur exécutif adjoint chargé des solutions au problème de la faim	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entretien des capacités et compétences de base dans les domaines de l'analyse des institutions, des lois et des politiques de lutte contre la faim ainsi qu'en matière de création de partenariats régionaux afin d'appuyer les bureaux de pays et les bureaux régionaux. ➤ Mettre en place des pratiques appropriées de gestion des connaissances pour documenter et partager les pratiques optimales: mettre la documentation à jour et les outils d'analyse à la disposition des bureaux extérieurs, et créer et administrer un portail web interactif. 	Activité continue qui sera progressivement étendue selon les possibilités



**ANNEXE: PLAN D'ACTION POUR LA MISE EN OEUVRE DES ÉLÉMENTS DU PLAN STRATÉGIQUE DU PAM POUR 2008-2013
CONCERNANT LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ET LE TRANSFERT DES RESPONSABILITÉS**

MATRICE RÉCAPITULATIVE

Activités	Principaux responsables	Observations	Calendrier d'exécution
Continuer d'éliminer les goulets d'étranglement qui entravent les activités de renforcement des capacités et de transfert des responsabilités, notamment en élaborant une stratégie de financement dans ce domaine	Division du budget et de la programmation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Participer aux discussions concernant les mécanismes de financement des différentes catégories d'activités. ➤ Élaborer des propositions en vue d'un financement multidonateurs. ➤ Créer un groupe consultatif pour rassembler les intervenants dans les activités de renforcement des capacités et de transfert des responsabilités. 	Activité continue qui sera progressivement étendue selon les possibilités
Resserrer les contacts avec les bureaux de pays et les bureaux régionaux et leur fournir un appui	Division des programmes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Établir les directives opérationnelles pertinentes. ➤ Fournir un appui technique direct par le biais de missions dans les pays. 	Activité continue qui sera progressivement étendue selon les possibilités
Établir des pratiques de gestion des connaissances, documenter les enseignements et les meilleures pratiques tirées de l'expérience et faciliter l'apprentissage horizontal et vertical	Division des programmes et Division des politiques, de la planification et des stratégies	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Documenter l'expérience acquise par les bureaux de pays et les bureaux régionaux en ce qui concerne les partenariats, le renforcement des capacités et le transfert des responsabilités. ➤ Faciliter l'échange d'informations et de connaissances dans l'ensemble du PAM ainsi qu'entre les partenaires. 	À entreprendre immédiatement



LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
NEPAD	Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance