



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

Conseil d'administration  
Session annuelle  
Rome, 21-25 juin 2021

---

Distribution: générale	Point 7 de l'ordre du jour
Date: 7 mai 2021	WFP/EB.A/2021/7-C
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>).

---

## Synthèse des éléments factuels et des enseignements relatifs au renforcement des capacités des pays tirés des évaluations décentralisées

### Résumé

L'engagement de longue date du PAM en faveur du renforcement des capacités des pays se retrouve dans plusieurs documents stratégiques clés. La politique du PAM en matière de développement des capacités et le Programme de développement durable à l'horizon 2030 présenté officiellement en 2015 ont relancé les efforts visant à accroître les capacités dont les pays disposent pour atteindre les cibles des objectifs de développement durable, en particulier des objectifs 2 et 17. Un audit interne du renforcement des capacités du PAM et une évaluation institutionnelle de sa politique en matière de renforcement des capacités de 2009 ont mis en évidence des exemples réussis d'appui fourni dans ce domaine, déterminé des points à améliorer et appelé l'attention sur les activités de renforcement des capacités en les considérant comme un domaine à risque pour le PAM au cas où elles seraient mises en œuvre sans un soutien adéquat.

**Objectif.** L'objectif de la présente synthèse est de fournir des données factuelles sur les résultats obtenus par le PAM en matière de renforcement des capacités des pays, que ce soit pour favoriser l'apprentissage ou pour rendre compte des résultats obtenus aux parties prenantes.

**Contexte.** Le PAM a élaboré en 2017 un cadre et une approche en matière de renforcement des capacités des pays<sup>1</sup>, qui comprennent cinq trajectoires de changement ainsi que des activités à mener dans trois domaines (ou niveaux): lois, politiques, stratégies et procédures (niveau de l'environnement favorable); organisations fonctionnant correctement (niveau organisationnel); et personnes formées et compétentes (niveau individuel).

**Portée et méthode.** Entre 2016 et 2019, 32 évaluations décentralisées ont été menées à bien. Les activités et les opérations couvertes par ces évaluations ont été conçues avant la publication du cadre pour le renforcement des capacités des pays de 2017 et des orientations connexes. Les données factuelles issues des évaluations ont

---

<sup>1</sup> PAM. 2017. *WFP Corporate Approach to Country Capacity Strengthening (CCS), CCS Toolkit Component 001.*

---

*Conformément à la politique en matière d'évaluation (2016-2021) (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1) et pour respecter l'intégrité et l'indépendance des constatations issues des évaluations, l'édition du présent rapport a été limitée et il est donc possible que certains termes employés ne soient pas pleinement 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. Zelada  
Fonctionnaire chargée de l'évaluation  
Bureau de l'évaluation  
tél.: 066513-3240

été examinées conformément à un cadre analytique afin de répondre à des questions clés sur la pertinence et les résultats des interventions de renforcement des capacités des pays ainsi que sur les facteurs qui ont contribué à leur succès.

**Principales constatations.** Toutes les évaluations ont permis de constater que les activités de renforcement des capacités des pays faisaient partie intégrante des interventions et des approches du PAM, indépendamment du programme ou de la région concernés, et qu'elles concordaient de façon générale avec les priorités nationales. Une meilleure définition des besoins spécifiques en capacités par le PAM ou par d'autres acteurs aurait amélioré la pertinence et le ciblage des activités de renforcement des capacités des pays, en particulier à l'échelle locale. Il s'est avéré essentiel pour la pertinence et le ciblage efficace des interventions de trouver les partenaires nationaux et locaux adéquats (tels que les organisations non gouvernementales, les universités ou les pouvoirs publics) susceptibles de mettre en œuvre les activités de renforcement des capacités des pays.

Les résultats obtenus en matière de renforcement des capacités sont manifestes aux niveaux individuel et organisationnel, mais sont moins évidents au niveau de l'environnement favorable.

Une collaboration s'inscrivant dans la durée et pouvant s'adapter à l'évolution des besoins des gouvernements facilite les changements au niveau des politiques et des stratégies. Deux tiers des évaluations tiennent compte de la problématique femmes-hommes dans les interventions de renforcement des capacités des pays, même si la question n'est pas traitée de manière appropriée; d'autres questions transversales du PAM ne sont pratiquement pas prises en compte.

Parmi les éléments des interventions évaluées qui ont contribué à la réussite de ces dernières et à la pérennisation des résultats, on peut citer le renforcement de la prise en charge des opérations par les pays, l'instauration d'une relation de confiance forte et de partenariats efficaces (dans le cadre d'une collaboration prolongée) et la promotion d'une bonne coordination. L'adaptation au contexte local a aussi été essentielle pour parvenir à des résultats positifs.

**Conclusions.** Ce sont les interventions de renforcement des capacités des pays qui ont enregistré de bons résultats aux trois niveaux (au niveau individuel, au niveau organisationnel et au niveau de l'environnement favorable) qui ont le plus contribué à la concrétisation de résultats à long terme. Les problèmes soulevés dans l'audit de 2016 et l'évaluation de 2017 de la politique institutionnelle continuent d'être mis en évidence dans les évaluations, notamment l'incohérence et le caractère lacunaire des approches adoptées en matière de renforcement des capacités des pays, le manque de compétences spécialisées nécessaires pour appuyer la conception et la mise en œuvre des activités menées dans ce domaine et l'inefficacité du suivi et de la communication des résultats obtenus.

**Enseignements tirés de l'expérience.** Pour être efficaces, les interventions de renforcement des capacités des pays doivent s'appuyer sur des évaluations des besoins et bénéficier de compétences spécialisées au cours de la phase de conception. Il est nécessaire de combiner les activités de sensibilisation avec des conseils techniques conformes aux cadres des gouvernements nationaux pour instaurer des changements porteurs de transformations. La collaboration avec les partenaires, y compris avec d'autres organismes des Nations Unies, et l'établissement (le cas échéant) de plans et d'accords de transition clairs avant le transfert des responsabilités contribuent également à pérenniser les résultats.

**Recommandations.** Le renforcement des capacités des pays est une composante majeure de la contribution du PAM à la concrétisation du Programme 2030 et à la réalisation de ses propres Objectifs stratégiques. La présente synthèse d'évaluations comprend donc cinq recommandations destinées à donner au PAM les moyens d'améliorer son efficacité à cet égard. L'une des recommandations est stratégique, et est formulée ainsi:

- Le PAM doit réaffirmer son engagement en faveur du renforcement des capacités des pays en élaborant une nouvelle politique ou une politique actualisée qui assure une forte intégration des approches menées en la matière dans les plans stratégiques de pays de deuxième génération.

Les quatre autres recommandations sont d'ordre opérationnel. Elles appellent le PAM:

- à développer et à financer les compétences spécialisées nécessaires en matière de renforcement des capacités des pays dans l'ensemble de l'organisation en effectuant un travail de planification des effectifs (ou en suivant un processus similaire) et en mettant en œuvre un programme de perfectionnement des compétences;
- à intégrer des évaluations des besoins en capacités dans la conception des programmes et l'élaboration des plans stratégiques de pays de deuxième génération;

- à définir plus précisément les indicateurs relatifs au renforcement des capacités des pays conformément au nouveau plan stratégique et au nouveau cadre de résultats institutionnels pour 2022-2026. À cela s'ajoutent l'intégration d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs afin de mieux prendre en compte et mesurer les résultats obtenus dans ce domaine, et la production d'orientations améliorées;
- à compléter les orientations et à fournir un appui technique qui permette d'intégrer davantage la problématique femmes-hommes, la protection et la responsabilité à l'égard des populations touchées dans les interventions de renforcement des capacités des pays, et à sensibiliser à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes et à en tenir compte lors de ces interventions.

### **Projet de décision\***

Le Conseil prend note de la synthèse des éléments factuels et des enseignements relatifs au renforcement des capacités des pays tirés des évaluations décentralisées (WFP/EB.A/2021/7-C) et de la réponse de la direction (WFP/EB.A/2021/7-C/Add.1), et invite à continuer de donner suite aux recommandations qui figurent dans cette synthèse, en tenant compte des questions qu'il a soulevées au cours de ses débats.

---

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

## Introduction

### Caractéristique de la synthèse

1. L'objectif de la synthèse est de fournir des données factuelles et des enseignements sur les résultats obtenus par le PAM en matière de renforcement des capacités des pays et de rendre compte des résultats obtenus aux parties prenantes sur la base d'une synthèse de 32 évaluations décentralisées menées entre 2016 et 2019<sup>2</sup>.
2. Les évaluations comprenaient l'examen de diverses activités de renforcement des capacités des pays mises en œuvre dans des pays relevant des six bureaux régionaux. Le domaine d'activité le plus courant a été les programmes en milieu scolaire. Les évaluations analysées aux fins de la présente synthèse sont indiquées à l'annexe I avec les abréviations utilisées pour les désigner.

### Contexte de la synthèse

3. Une politique sur le renforcement des capacités nationales et régionales a été publiée en 2004 afin d'attirer l'attention sur l'importance de cette question au niveau national<sup>3</sup>. En 2009, le Conseil d'administration a approuvé le document intitulé "Politique du PAM en matière de renforcement des capacités: Bilan et perspectives"<sup>4</sup>, à la suite duquel divers documents d'orientation ont été publiés, dont les deux suivants: "*National Capacity Index, Measuring Change in Capacity for Hunger Governance in Support of Projects to Strengthen National Capacity to End Hunger*" (2014) (Indice de capacité nationale – mesure du changement intervenu dans les capacités de gouvernance en matière de lutte contre la faim à l'appui des projets visant à renforcer la capacité des pays à éliminer la faim) et "*Design and Implementation of Technical Assistance and Capacity Development*" (2015) (Conception et mise en œuvre de l'assistance technique et du développement des capacités).
4. La publication en 2015 du Programme de développement durable à l'horizon 2030 a relancé les efforts visant à aider les pays à atteindre les cibles des objectifs de développement durable (ODD), en particulier des ODD 2 et 17. Les auteurs du dernier rapport en date sur la mise en œuvre de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (avril 2020) réaffirment qu'en matière de renforcement des capacités des pays, il est important de mener une approche intégrée, "déterminé[e] par la demande et axé[e] sur un véritable changement plutôt que sur des activités de renforcement des capacités"<sup>5</sup>.
5. Les auteurs d'un audit interne des activités de renforcement des capacités des pays menées par le PAM (2016)<sup>6</sup> ont mis en évidence des interventions réussies dans ce domaine, mais noté que les concepts, les orientations et les outils internes n'étaient pas utilisés de manière optimale, ce qui avait limité la visibilité des résultats obtenus. La gestion par le PAM des ressources financières et humaines consacrées à ces activités ainsi que la fragmentation des systèmes de gestion des connaissances n'ont pas suffisamment appuyé les interventions de renforcement des capacités.
6. Une évaluation de la politique en matière de développement des capacités<sup>7</sup> a permis de constater que la nature générique de cette politique facilitait l'adaptation à différents contextes, mais que le plan d'action<sup>8</sup> qui l'accompagnait ne donnait pas suffisamment d'indications pratiques quant à l'utilisation des énoncés de produits et d'effets directs relatifs au développement des capacités. Les évaluateurs ont

---

<sup>2</sup> Les évaluations terminées en 2020 n'ont pas été prises en considération, car elles n'avaient pas été analysées au moyen du système de vérification a posteriori de la qualité des évaluations du PAM au moment où la présente synthèse a été réalisée. Les vérifications a posteriori de la qualité des évaluations sont effectuées par des évaluateurs indépendants qui notent toutes les évaluations achevées du PAM au regard de normes internationales de qualité.

<sup>3</sup> "Renforcement des capacités nationales et régionales" (WFP/EB.3/2004/4-B).

<sup>4</sup> "Politique du PAM en matière de renforcement des capacités: Bilan et perspectives" (WFP/EB.2/2009/4-B).

<sup>5</sup> "*Mise en œuvre de la résolution 71/243 de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies*" (A/75/79-E/2020/55), par. 239.

<sup>6</sup> PAM. 2016. *Internal Audit of WFP's Country Capacity Strengthening*.

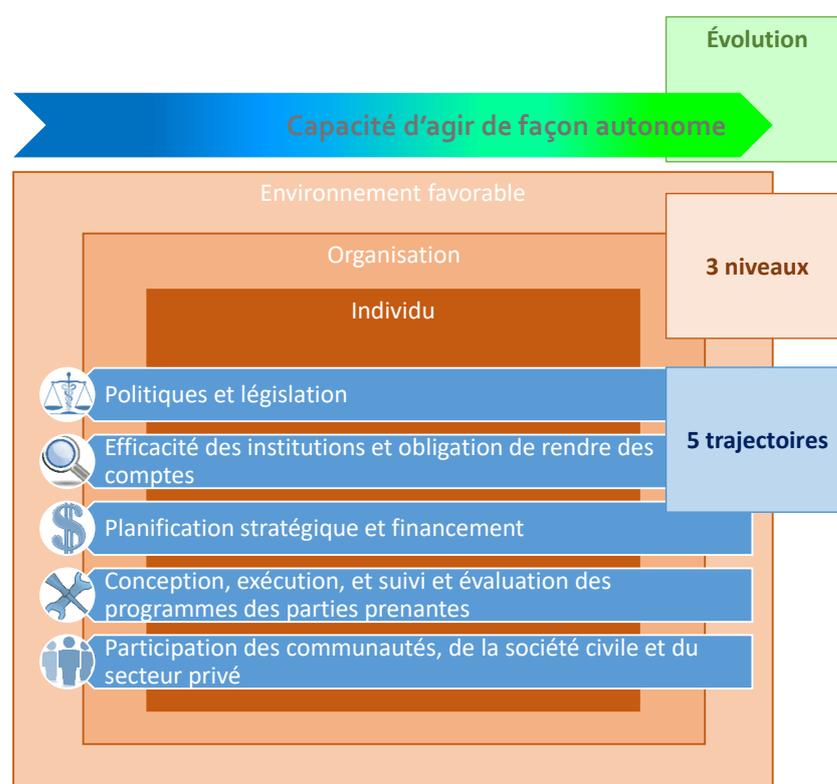
<sup>7</sup> "Rapport succinct de l'évaluation de la politique du PAM en matière de développement des capacités" (WFP/EB.1/2017/6-A/Rev.1).

<sup>8</sup> À la suite du point sur la mise en œuvre de la politique de 2009, le Conseil d'administration a approuvé en 2010 le document intitulé "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). Ce document visait à servir de feuille de route pour l'application de la politique de 2004 intitulée "Renforcement des capacités nationales et régionales" (WFP/EB.3/2004/4-B) et de la politique actualisée de 2009.

conclu que le développement des capacités contribuait probablement à l'impact à long terme des activités du PAM, mais averti que si le PAM continuait de donner la priorité de la même façon au développement des capacités sans accroître l'appui qui y était apporté en interne, cela risquait de "mettre considérablement en péril sa réputation".

7. En 2017, le PAM a élaboré un cadre et une approche en matière de renforcement des capacités des pays<sup>9</sup>, qui comprennent des principes et des lignes directrices et présentent la marche à suivre en la matière (voir la figure 1). Le cadre comprend cinq trajectoires de changement ainsi que des activités à mener dans trois domaines ou niveaux: lois, politiques, stratégies et procédures (niveau de l'environnement favorable); organisations fonctionnant correctement (niveau organisationnel); et personnes formées et compétentes (niveau individuel).

**Figure 1: Composantes du cadre du PAM pour le renforcement des capacités des pays**



Source: PAM. 2017. *WFP Corporate Approach to Country Capacity Strengthening (CCS), CCS Toolkit Component 001*.

8. Pour mettre en œuvre le cadre, le PAM a élaboré divers outils, qui s'accompagnent tous d'orientations détaillées<sup>10</sup>. Les activités et les opérations couvertes par les évaluations incluses dans la présente synthèse ont été conçues après la politique de renforcement des capacités de 2009, mais avant la publication du cadre pour le renforcement des capacités de 2017 et des orientations connexes.
9. Dans le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021, le renforcement des capacités des pays est mentionné en rapport avec les Objectifs stratégiques 1 à 3 aux niveaux individuel et organisationnel et constitue un élément essentiel pour l'Objectif stratégique 4, en particulier s'agissant du Résultat stratégique 5<sup>11</sup>. Le renforcement des capacités est envisagé dans le Cadre de résultats institutionnels du PAM<sup>12</sup> de

<sup>9</sup> PAM. 2017. *WFP Corporate Approach to Country Capacity Strengthening (CCS), CCS Toolkit Component 001*.

<sup>10</sup> La base de données relative au renforcement des capacités des pays a été mise en place au Burundi, en Colombie, en Mauritanie, en Ouganda, aux Philippines, à Sao Tomé-et-Principe et à Sri Lanka.

<sup>11</sup> L'Objectif stratégique 4 (Appuyer la mise en œuvre des ODD) et le Résultat stratégique 5 (Les pays en développement ont des capacités renforcées pour mettre en œuvre les ODD).

<sup>12</sup> La version actuelle du Cadre de résultats institutionnels a été approuvée par le Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2018 et à sa session annuelle de 2019: "Cadre révisé de résultats institutionnels pour 2017-2021" (WFP/EB.2/2018/5-B/Rev.1) et "Cadre révisé de résultats institutionnels pour 2017-2021 – Partie II: cibles à atteindre à l'horizon 2021 pour les produits des programmes et les indicateurs de performance" (WFP/EB.A/2019/5-A).

différentes façons: en tant que catégorie d'effets directs, en tant que catégorie d'activités (renforcement des capacités individuelles et institutionnelles) et en tant que modalité de transfert dans le cadre d'une activité.

10. De nouveaux indicateurs du renforcement des capacités des pays ont été intégrés dans le Cadre révisé de résultats institutionnels en 2019, mais un examen interne à mi-parcours a permis de constater que des améliorations étaient encore nécessaires pour relier les indicateurs d'effet direct aux mesures globales et à long terme de réduction de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition, en particulier dans les contextes de développement et les pays à revenu intermédiaire.
11. Le PAM élabore actuellement un nouveau plan stratégique et un nouveau cadre de résultats institutionnels pour 2022-2026 ainsi qu'une nouvelle politique ou une politique actualisée en matière de renforcement des capacités des pays.

### Méthode

12. La portée de la synthèse a été déterminée en deux étapes. Le PAM a d'abord répertorié 40 évaluations décentralisées qui respectaient ou dépassaient les exigences définies dans le système de vérification a posteriori de la qualité des évaluations. Ces évaluations ont ensuite été analysées pour déterminer dans quelle mesure elles couvraient le renforcement des capacités des pays<sup>13</sup>. Pour 32 d'entre elles, le niveau de couverture a été jugé élevé (9) ou moyen (23); ces évaluations ont constitué la principale base de données factuelles exploitée aux fins de la synthèse.
13. Les questions clés suivantes ont guidé la démarche adoptée dans le cadre de la présente synthèse<sup>14</sup>:
  - i) Dans quelle mesure la conception des interventions de renforcement des capacités des pays a-t-elle été pertinente pour les priorités nationales de développement?
  - ii) Quelles sont les principales contributions que le PAM a apportées au renforcement des capacités des acteurs étatiques et non étatiques?
  - iii) Quelles sont les questions communes et les possibilités le plus souvent mises en évidence dans les évaluations décentralisées s'agissant de la conception et de la mise en œuvre des interventions de renforcement des capacités des pays?
  - iv) Quels facteurs internes et externes ont contribué aux résultats positifs ou négatifs obtenus dans le cadre de la mise en œuvre des interventions de renforcement des capacités des pays? Existe-t-il des domaines d'activité ou des contextes dans lesquels l'approche suivie en matière de renforcement des capacités des pays a mieux fonctionné, et pourquoi?
  - v) Dans quelle mesure l'approche suivie par le PAM en matière de renforcement des capacités des pays a-t-elle contribué à l'accroissement durable des capacités au niveau de l'environnement favorable ainsi qu'aux niveaux organisationnel et individuel?
  - vi) Quels grands principes et enseignements relatifs au renforcement des capacités des pays devraient éclairer la collaboration du PAM avec les acteurs étatiques et non étatiques dans le contexte du Programme 2030<sup>15</sup>?

---

<sup>13</sup> Protocole utilisé pour déterminer le niveau de couverture du renforcement des capacités des pays dans les évaluations: élevé – le renforcement des capacités des pays est l'une des principales priorités de l'évaluation; moyen – le renforcement des capacités des pays est inclus dans les analyses (quantitatives ou qualitatives) menées dans le cadre de l'évaluation; faible – le renforcement des capacités des pays est mentionné, mais non évalué; nul – on ne trouve aucune mention du renforcement des capacités des pays dans l'évaluation.

<sup>14</sup> Au cours de la phase de mise en route de l'évaluation, trois questions mentionnées dans le mandat initial ont été abandonnées faute de temps et de ressources et en raison de l'examen approfondi des documents secondaires et des entretiens qu'il aurait fallu réaliser et qui auraient dépassé le cadre de la synthèse.

<sup>15</sup> Ce point est abordé à la section "Principaux enseignements à tirer pour l'avenir".

14. Un cadre analytique structuré a été élaboré autour des principales questions, et des données ont été extraites au moyen de méthodes déductives et inductives. Étant donné que les termes diffèrent selon les évaluations, la terminologie et les définitions sont celles employées dans le cadre pour le renforcement des capacités des pays<sup>16</sup>, qui se rapporte directement aux cadres institutionnels précédents<sup>17</sup>. Dans l'ensemble du présent rapport, le terme "renforcement des capacités des pays" est utilisé pour décrire toutes les interventions de mise en place, de développement ou de renforcement des capacités. Des constatations préliminaires ont été examinées de manière plus approfondie lors de neuf entretiens avec des informateurs clés appartenant au personnel en poste au Siège du PAM, dans les bureaux régionaux et dans certains bureaux de pays, et deux ateliers virtuels ont été organisés pour valider les constatations et les conclusions et solliciter l'avis des participants au sujet des recommandations.

Les limites de l'approche suivie tiennent à la grande variété des types d'activités, de la terminologie et de la couverture dans les évaluations des résultats en matière de renforcement des capacités des pays, ce qui fait qu'il a été difficile de trouver des points communs ou des différences dans les méthodes et les résultats. En outre, les évaluations retenues constituent un échantillon qui comprenait suffisamment de données relatives au renforcement des capacités des pays, mais qui ne reflétait pas tout l'éventail des interventions menées dans ce domaine lors des opérations du PAM. Les résultats obtenus en matière de renforcement des capacités des pays ont été extraits lorsque cela était possible, mais le manque d'harmonisation des méthodes de mesure utilisées et les importantes lacunes dans les données ont obligé l'équipe chargée de la synthèse à mener une analyse adaptée en s'appuyant sur des données quantitatives et qualitatives.

## Constatations issues de la synthèse

### Première question couverte par la synthèse: pertinence des interventions de renforcement des capacités des pays

#### Principales constatations

- Il ressort des évaluations analysées que les activités de renforcement des capacités des pays font partie intégrante des interventions et des approches du PAM, indépendamment du programme ou de la région concernés.
- La conception de ces activités est étroitement liée aux priorités nationales.
- Lorsque les priorités nationales n'étaient pas définies (ou étaient floues), la conception par le PAM des projets de renforcement des capacités des pays comprenait des éléments susceptibles de faciliter leur élaboration ou leur clarification. Cela étant, la contribution du PAM à la prise en charge des interventions par les pays pourrait être améliorée.
- Les programmes ont été plus pertinents lorsqu'une évaluation des besoins en capacités avait été entreprise dans le cadre de leur conception, mais cela avait été le cas dans moins d'un quart des programmes couverts par les évaluations.
- Il est possible d'améliorer la pertinence des interventions aux niveaux local et individuel en accordant plus d'attention au contexte local.
- En matière de renforcement des capacités des pays, il est important de trouver les partenaires adéquats pour s'assurer de la pertinence de la conception des interventions dans des contextes différents.

15. Toutes les évaluations ont mis en évidence la grande pertinence des activités de renforcement des capacités des pays, le plus souvent au niveau organisationnel. Les résultats les plus concrets ont été observés là où les interventions menées aux trois niveaux étaient correctement reliées, ce qui concorde avec les approches suivies en matière de renforcement des capacités de façon générale<sup>18</sup>. En Tunisie, par exemple, un livre blanc sur l'éducation préconisait d'apporter des améliorations aux activités d'alimentation scolaire dans le cadre de la réforme de l'enseignement (pour mettre en place un environnement favorable); la stratégie nationale d'alimentation scolaire qui a guidé les programmes

<sup>16</sup> PAM. 2017. *WFP Corporate Approach to Country Capacity Strengthening (CCS), CCS Toolkit Component 001*.

<sup>17</sup> Les auteurs notent que le Service du PAM chargé de l'assistance technique et du renforcement des capacités des pays travaille actuellement à l'amélioration des documents d'orientation qui remplaceront les documents de référence utilisés dans le cadre de la présente synthèse.

<sup>18</sup> Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). (2015). *Développement des capacités: Un guide du PNUD*, p. 9.

institutionnels a été élaborée avec le concours du PAM (renforcement des capacités des pays au niveau organisationnel), et une deuxième phase de l'intervention a consisté à aider le Ministère de l'éducation à mettre en œuvre la stratégie (renforcement des capacités des pays aux niveaux organisationnel et individuel).

16. De façon générale, de nombreuses données factuelles attestent que le PAM entretient des relations stratégiques avec ses partenaires gouvernementaux, et qu'il existe des liens clairs entre les politiques des gouvernements et les objectifs du PAM au niveau des pays. Quand aucune politique nationale ni priorité stratégique n'avaient été définies pour un domaine d'activité, le soutien fourni par le PAM prévoyait l'élaboration de documents directeurs dans le cadre de l'intervention de renforcement des capacités des pays (comme des politiques en matière d'alimentation scolaire), la mise en place de processus d'appui (comme l'élaboration de stratégies) ainsi que la création de secrétariats de gestion. Lorsque le PAM avait été sollicité pour assurer des services spécifiques, la démarche de renforcement des capacités des pays ne s'imposait pas nécessairement. Dans ces cas de figure, les évaluateurs ont souligné qu'il aurait été possible de faire davantage pour renforcer la prise en charge des opérations par les pays.

**Figure 2: Exemples d'interventions pertinentes de renforcement des capacités des pays**

**Colombie** – *Aux niveaux individuel et organisationnel*: l'analyse et la cartographie de la vulnérabilité ont été utilisées pour cibler les communautés et les individus les plus exposés à l'insécurité alimentaire. Les bureaux auxiliaires du PAM ont répertorié des organisations et des entités territoriales (autorités locales) susceptibles de devenir des partenaires d'exécution lors des interventions de renforcement des capacités des pays. Parallèlement aux organisations non gouvernementales, aux universités nationales et aux instituts de formation, ces entités ont mené des activités de renforcement des capacités relatives à la sécurité alimentaire à l'intention des communautés locales et des individus, tandis que le PAM apportait un appui opérationnel aux partenaires chargés des livraisons.

**Inde** – *Aux niveaux individuel, organisationnel et de l'environnement favorable*: le PAM a aidé le Gouvernement indien à élaborer un ensemble de mesures personnalisées destiné à un programme de réformes de la distribution des produits alimentaires. Les réformes ont été mises en œuvre après analyse des besoins en capacités institutionnelles du gouvernement régional d'Odisha et des partenaires chargés des livraisons. Les concepteurs de l'intervention ont combiné l'appui fourni au niveau organisationnel et le soutien apporté au niveau individuel afin d'accroître les moyens dont les agents d'exécution disposaient pour venir en aide aux ménages en situation d'insécurité alimentaire.

17. Seules neuf évaluations<sup>19</sup> ont fait apparaître qu'une évaluation des besoins en capacités avait été menée sous une forme ou sous une autre, soit dans le cadre d'analyses précédentes réalisées par le PAM, le gouvernement ou des partenaires, soit au moyen de l'outil actuel du PAM de cartographie des besoins en capacités ou de mécanismes similaires. L'approche systémique pour l'amélioration des résultats dans le domaine de l'éducation (SABER)<sup>20</sup> comprend une cartographie initiale des besoins en capacités. Elle a été utilisée dans la plupart des projets d'alimentation scolaire, ce qui a permis de jeter des bases solides en vue de la conception des activités de renforcement des capacités des pays. L'évaluation relative à l'Amérique centrale a permis de constater que le recours à l'approche à trois niveaux dans le cadre du programme d'assistance alimentaire pour la création d'actifs (3A) avait aidé à répertorier des activités de renforcement des capacités liées aux besoins organisationnels, communautaires et individuels. L'évaluation des besoins en capacités a permis d'améliorer les résultats; lorsqu'aucune évaluation de ce type n'avait été menée, la pertinence des activités de renforcement des capacités des pays s'en est trouvée réduite, en particulier à l'échelle locale.

<sup>19</sup> Bangladesh 1, Cambodge, Colombie, Guinée, Mali, Niger, Philippines, Togo et Tunisie.

<sup>20</sup> L'approche SABER, qui relève des pouvoirs publics, est mise en œuvre pour aider à élaborer des politiques et des systèmes efficaces d'alimentation scolaire. La Banque mondiale, le Partenariat pour le développement de l'enfant (Imperial College, Londres) et le PAM ont collaboré en janvier 2014 pour mettre en œuvre l'outil d'alimentation scolaire SABER sous la direction des gouvernements et d'autres parties prenantes. L'objectif de l'outil est de mesurer les points forts et les points faibles des programmes d'alimentation scolaire et d'appuyer les cadres de planification et de prise de décisions.

18. Il a été déterminé que la collaboration du PAM avec des partenaires nationaux et locaux pendant la conception des programmes était un facteur essentiel de la bonne prise en compte du contexte dans les activités de renforcement des capacités des pays. On peut considérer que les bureaux de pays ont joué un rôle important à cet égard, même si leur contribution n'a pas été exposée clairement dans les évaluations. Au Népal, le Gouvernement a reconnu l'importance des programmes nationaux d'alimentation scolaire et, par voie de conséquence, leur pertinence au niveau des politiques, mais les évaluateurs ont constaté que les partenaires les plus à même d'assurer des formations spécifiques ou de continuer d'apporter un soutien après l'intervention n'avaient pas été clairement répertoriés. La sélection des partenaires pourrait être améliorée en tenant compte de leur utilité au regard du contexte et des besoins en capacités et en gardant une trace écrite des résultats obtenus.

#### Deuxième question couverte par la synthèse: résultats des interventions de renforcement des capacités des pays

##### Principales constatations

- Les résultats des interventions de renforcement des capacités des pays ne sont pas mesurés ni communiqués de manière systématique.
- Les constatations qualitatives semblent indiquer que des résultats ont été obtenus aux trois niveaux, mais qu'ils ont été peu communiqués.
- Le PAM contribue très clairement au renforcement des capacités des acteurs étatiques au niveau organisationnel.
- La problématique femmes-hommes est régulièrement – quoiqu'insuffisamment – prise en considération dans les activités de renforcement des capacités des pays, mais la protection et la responsabilité à l'égard des populations touchées ne sont quant à elles pas souvent prises en compte.

19. La synthèse des résultats issus des évaluations a permis de confirmer de nouveau l'observation formulée par les auteurs de l'évaluation de 2017 de la politique du PAM en matière de développement des capacités, selon laquelle "le suivi et l'établissement de rapports concernant le développement des capacités demeurent déficients et peu cohérents, ce qui limite l'aptitude du PAM à mettre son travail en avant et à en tirer des enseignements"<sup>21</sup>. Environ un tiers seulement des évaluations examinées (13)<sup>22</sup> ont enregistré des données destinées aux cibles et indicateurs relatifs au renforcement des capacités des pays, comme indiqué dans le TABLEAU 1.

TABLEAU 1. QUALITÉ DU SUIVI DES INTERVENTIONS DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES PAYS			
	Oui	Non	Total
Des données quantitatives* sur les résultats obtenus en matière de renforcement des capacités des pays sont présentées dans l'évaluation.	13	19	32

\* Ces données renvoient aux produits ou aux effets directs. Elles englobent toutes les données quantitatives figurant dans les évaluations, qui mesurent les résultats obtenus en matière de renforcement des capacités des pays.

Source: constatations de l'équipe chargée de la synthèse relative au renforcement des capacités des pays (2021).

20. Sur les 13 évaluations qui ont enregistré des données concernant le renforcement des capacités des pays, seules quatre<sup>23</sup> ont indiqué expressément que le suivi des activités menées dans ce domaine avait été satisfaisant. Les évaluateurs sont parvenus à cette constatation parce que des données de référence avaient été collectées, qu'un cadre de suivi et d'évaluation doté d'indicateurs relatifs au renforcement des capacités des pays avait été mis en place, et qu'un suivi régulier avait été réalisé comme prévu tout au long du projet.

<sup>21</sup> WFP/EB.1/2017/6-A/Rev.1, p. 16.

<sup>22</sup> Bangladesh 1, Bangladesh 2, Cambodge, Eswatini, Éthiopie, Kenya, Malawi 1, Malawi 2, Rwanda, Togo, Tunisie, Turquie et Zambie.

<sup>23</sup> Cambodge, Kenya, Tunisie et Turquie.

21. Sur les 19 évaluations qui n'ont pas analysé de données relatives au renforcement des capacités des pays, 10 ont relevé des lacunes majeures dans le suivi des activités menées dans ce domaine. Dans l'évaluation Bangladesh 1, aucune évaluation des besoins n'avait été effectuée, tandis qu'en Eswatini, des activités de formation avaient été menées mais n'avaient pas été correctement consignées. À l'exception de celle relative à la Turquie, toutes les évaluations à mi-parcours<sup>24</sup> comprenaient des recommandations préconisant d'améliorer la mesure de la performance. Il faut préciser les buts des interventions de renforcement des capacités des pays et déterminer clairement ce qui sera mesuré et évalué pour déterminer si les interventions sont efficaces.
22. Ce constat révèle, au stade de l'élaboration des activités, une lacune dans les connaissances du PAM au niveau des pays en rapport avec la conception, la mesure et la mise en œuvre des interventions de renforcement des capacités des pays. Les entretiens menés dans les pays ont confirmé les problèmes que pose le manque de données, et permis de noter que l'on ne disposait pas de suffisamment d'orientations sur la marche à suivre pour élaborer des cibles et des indicateurs concrets.
23. Pour évaluer l'**efficacité des activités de renforcement des capacités des pays**, l'équipe chargée de la synthèse a analysé des données factuelles qualitatives relatives aux objectifs des interventions. Cela a permis de dresser un tableau des résultats obtenus par le PAM dans ce domaine, qui est plus positif que celui découlant des mécanismes formels d'établissement de rapports. Les auteurs de l'évaluation consacrée à l'Amérique centrale ont fait ressortir ce point clairement, déclarant qu'au vu du rôle considérable du renforcement institutionnel et gouvernemental pour la réussite de ce projet, il était regrettable que les indicateurs institutionnels et le cadre logique du projet ne rendent pas compte de l'étendue des travaux réalisés dans le domaine du développement des capacités institutionnelles. L'évaluation de l'efficacité a fait apparaître une nette différence entre les résultats effectivement obtenus en matière de renforcement des capacités des pays et ceux qui ont été enregistrés..
24. Comme indiqué au tableau 2, un quart seulement des évaluations incluses dans l'échantillon comprenaient des données factuelles claires sur l'efficacité, plus des deux tiers fournissaient des données partielles sur ce point et deux évaluations n'en fournissaient pratiquement pas, alors que le renforcement des capacités des pays comptait parmi leurs priorités.

TABLEAU 2: CARACTÉRISTIQUES DES DONNÉES FACTUELLES PERMETTANT D'ÉVALUER L'EFFICACITÉ DES INTERVENTIONS DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES PAYS				
Caractéristiques des données factuelles	Données factuelles solides	Données factuelles partielles	Données factuelles non concluantes	Total
Nombre d'évaluations enregistrant des données factuelles relatives à l'efficacité des interventions de renforcement des capacités des pays.	8	22	2	32

Source: constatations de l'équipe chargée de la synthèse relative au renforcement des capacités des pays (2021).

25. Bien qu'elles présentent une **grande variété d'activités** et d'interventions **de renforcement des capacités des pays** qui appuient un changement systémique, les évaluations n'ont pas permis de constater que ces activités et interventions avaient débouché sur le transfert de compétences ou de connaissances auquel on s'attendait. On peut supposer que chaque intervention avait pour but de transférer des compétences ou des connaissances, mais le suivi a été insuffisant pour faire la preuve que cela s'était effectivement produit ou pour déterminer à quel niveau ce transfert avait eu lieu (individuel ou organisationnel). Il était souvent difficile de déterminer quelles activités étaient menées, avec qui et avec quels effets directs attendus, et on manquait de données factuelles pour dégager des schémas clairs concernant les différents types d'activités. Il est également possible que le niveau soit déterminé par l'intention et non par le type d'activité. Étant donné qu'aucune évaluation ne mentionnait explicitement le renforcement des capacités des pays au niveau de l'environnement favorable dans les cadres de résultats ou les objectifs, il a fallu utiliser des informations qualitatives pour déterminer les réalisations à ce niveau.

<sup>24</sup> Bangladesh 2, Colombie, Congo, Malawi 1, Népal, Niger, République démocratique populaire lao, Rwanda et Zambie.

26. Au **niveau individuel**, le renforcement des capacités était intégré – explicitement ou implicitement – en tant qu’objectif dans la conception de 23 interventions évaluées. Les activités le plus couramment entreprises étaient la formation et les ateliers. Le PAM a souvent soutenu la création et le renforcement de groupes communautaires formels et informels, communiquant des orientations et assurant des formations à l’intention de groupes parents-enseignants, de responsables de jardins potagers scolaires (Tunisie et Bangladesh 1 et 2) ou de membres de comités villageois pour les aider à prendre des décisions relatives aux actifs et en matière de préparation aux catastrophes (Malawi 1 et Colombie). Des données ont été transmises régulièrement sur le nombre de groupes mis en place, mais aucune information n’a été fournie sur les effets directs de l’activité. Les évaluateurs ont constaté qu’il était rare qu’un suivi soit effectué avant et après les formations. Il a donc été difficile de déterminer la contribution des activités menées à la réalisation des effets directs ou la mesure dans laquelle les changements apportés pourraient s’inscrire dans la durée.
27. Au **niveau organisationnel**, le renforcement des capacités était intégré – explicitement ou implicitement – en tant qu’objectif dans la conception de 25 interventions évaluées. Le renforcement des capacités du personnel des ministères n’a souvent pas été consigné dans les évaluations. La contribution de l’amélioration des capacités du personnel à la concrétisation des résultats se retrouvait dans les énoncés figurant dans les évaluations, même si elle n’était pas mise en évidence dans les cadres de résultats. On suppose que cette amélioration a été obtenue grâce à la formation, aux ateliers ou au mentorat, mais les types d’activités entreprises n’ont pas été bien définis.
28. L’appui apporté par le PAM **aux acteurs non étatiques** tels que les fournisseurs locaux et les institutions communautaires a été présenté comme une réalisation dans trois évaluations<sup>25</sup>, lorsque les interventions de renforcement des capacités des pays ciblaient expressément ces acteurs; la plupart des évaluations ciblaient les acteurs tant étatiques que non étatiques. En Équateur, des organisations de petits producteurs ont élaboré des programmes de formation endogènes, qui n’étaient pas prévus dans les résultats attendus définis lors de la conception de l’intervention.
29. Au niveau de l’**environnement favorable**, le renforcement des capacités a été intégré en tant qu’objectif dans 18 des interventions évaluées. Les activités connexes comprenaient l’appui apporté à la création d’un secrétariat placé sous la houlette d’instances publiques (Lesotho) ou à la conclusion d’accords sur les politiques et les stratégies (Philippines et Kenya), mais sans que soit explicitement défini le rôle du PAM dans le processus. Quatorze évaluations<sup>26</sup> ont révélé que les activités de renforcement des capacités des pays concordaient avec les priorités nationales, mais seules huit<sup>27</sup> d’entre elles ont fait état d’une amélioration des instruments de politique ou des instruments stratégiques.
30. Des investissements dans des **activités de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire** ont été mentionnés dans trois évaluations (République démocratique populaire lao, Bangladesh et Amérique centrale). Les entretiens menés dans les pays ont également souligné l’importance de ces activités, et permis de constater que les visites organisées au Centre d’excellence du PAM pour la lutte contre la faim qui se trouve au Brésil avaient éclairé les décideurs nationaux sur les bonnes pratiques adoptées par le PAM dans d’autres pays; on ne disposait toutefois pas de données factuelles supplémentaires susceptibles d’être exploitées dans la présente synthèse.
31. La quasi-totalité des évaluations faisaient référence aux ODD dans le cadre de la description du contexte général, mais seules cinq<sup>28</sup> mentionnaient le renforcement des capacités parmi les facteurs contribuant à la réalisation des ODD 2 ou 17.
32. La prise en compte de trois **thèmes transversaux** dans les résultats obtenus en matière de renforcement des capacités des pays a été axée en grande partie sur la communication des résultats ventilés par sexe. Peu d’évaluations ont fourni des données factuelles sur le lien entre les interventions de renforcement des capacités des pays et la protection ou la responsabilité à l’égard des populations touchées (voir la figure 3). Cela étant, ces questions ont peut-être été davantage prises en considération dans les

---

<sup>25</sup> Mali, Sénégal, Zimbabwe.

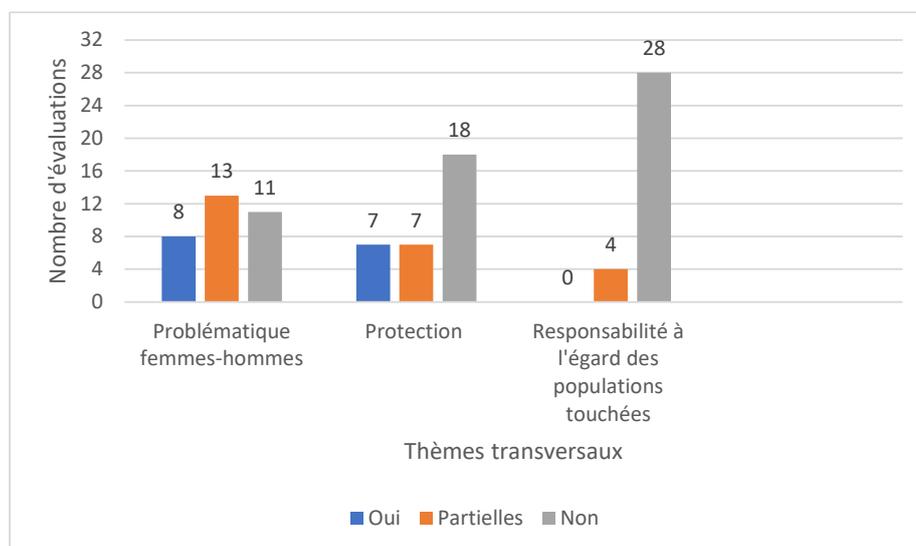
<sup>26</sup> Bangladesh 1 et 2, Cambodge, Gambie, Kenya, Lesotho, Libéria, Malawi 1, Nicaragua, Rwanda, Togo, Tunisie, Turquie et Zambie.

<sup>27</sup> Bangladesh 1 et 2, Éthiopie, Kenya, Lesotho, Libéria, Togo et Tunisie.

<sup>28</sup> Cambodge, Colombie, Niger, Turquie et Zambie.

évaluations d'interventions menées après 2017, qui auront été guidées par le cadre pour le renforcement des capacités des pays de 2017 et les orientations connexes.

**Figure 3: Thèmes transversaux abordés dans les évaluations décentralisées**



Source: constatations de l'équipe chargée de la synthèse relative au renforcement des capacités des pays (2021).

33. Huit évaluations ont fait apparaître que des objectifs fixés en matière prise en compte de la problématique femmes-hommes avaient été atteints (ces évaluations ont enregistré le nombre de femmes participant à des activités de renforcement des capacités des pays); 13 évaluations ont fourni des données factuelles partielles montrant la réalisation d'effets directs tenant compte de la problématique femmes-hommes en rapport avec le renforcement des capacités des pays, mais 11 ne mentionnaient aucune réalisation dans ce domaine. L'efficacité en matière d'égalité des sexes ou d'autonomisation des femmes a été mitigée, les données relatives aux résultats obtenus au niveau des produits étant plus détaillées que celles concernant les résultats obtenus au niveau des effets directs. Au Togo, par exemple, les évaluateurs ont constaté que les cours de formation assurés et l'appui fourni avaient permis d'améliorer certains aspects de la vie des participantes. Les évaluateurs ont également conclu que le bénévolat des mères travaillant dans les cantines ne contribuait pas à la réalisation de l'objectif énoncé dans la stratégie nationale en matière d'égalité des sexes, à savoir l'accroissement de la capacité productive des femmes et de leur niveau de revenu.
34. Sur les 32 évaluations, 28 contenaient des **recommandations relatives au renforcement des capacités des pays**. Sur les 110 recommandations correspondantes, 30 faisaient référence à l'amélioration de l'environnement favorable, 57 portaient sur le niveau organisationnel et 15 sur le niveau individuel. Huit autres recommandations étaient axées sur le renforcement des capacités des pays et la problématique femmes-hommes. Il faut également noter que 100 pour cent des recommandations en rapport avec le renforcement des capacités des pays étaient soit acceptées (85), soit acceptées en partie (25) dans les réponses de la direction.

### Troisième et quatrième questions couvertes par la synthèse: facteurs favorisant ou freinant la réussite du renforcement des capacités des pays

#### Principales constatations

- Aucun facteur de réussite spécifique n'a été constaté en rapport avec des régions ou des domaines d'activité en particulier; en revanche, dans toutes les évaluations de l'échantillon, il a été observé que des partenariats solides et fiables sous-tendaient le succès des interventions de renforcement des capacités des pays.
- Il est nécessaire de réaliser des investissements à long terme dans les relations avec les partenaires institutionnels et organisationnels pour aboutir à la capacité à agir de façon autonome.
- Il faut également des projets et des plans bien définis ainsi que des ressources spécifiques pour que la mise en œuvre des interventions de renforcement des capacités des pays soit efficace.
- De nombreux freins relevés dans la synthèse se retrouvent dans l'évaluation de 2017 de la politique du PAM en matière de développement des capacités<sup>29</sup>; il s'agit notamment: de l'insuffisance et du manque de cohérence du suivi; du manque de connaissances relatives au renforcement des capacités et de la prise en compte insuffisante de cette question à l'échelle du PAM; et du manque de ressources pour la promotion du renforcement des capacités des pays.

35. La synthèse a permis de constater un **haut degré de variabilité** dans les interventions, les approches et les contextes de renforcement des capacités des pays, et n'a révélé aucun facteur de réussite propre à une région ou à un secteur donnés; en revanche, il est absolument essentiel d'adapter les approches au contexte, et donc d'être conscient du contexte local, de concevoir ces approches à la lumière d'une évaluation des besoins en capacités et de faire preuve de souplesse de manière à adapter le suivi régulier planifié si les besoins ou les contextes locaux changent. Les outils et les approches tels que l'approche SABER et l'approche à trois niveaux suivie dans le cadre du programme 3A pourraient être étudiés plus en détail afin d'être utilisés comme bases en vue de l'élaboration d'orientations plus cohérentes. L'analyse des évaluations a également fait apparaître que les facteurs qui contribuent clairement à la réussite des interventions de renforcement des capacités des pays peuvent aussi freiner les interventions s'ils ne sont pas pris en compte, reconnus ou mis en œuvre correctement. La mobilisation des ressources, par exemple, a été un facteur de réussite clé qui a permis de pérenniser les résultats, tandis que le manque de ressources dans le cadre des initiatives de renforcement des capacités des pays convenues a manifestement limité l'efficacité de ces initiatives.
36. Le cadre pour le renforcement des capacités des pays définit cinq trajectoires de changement (voir la figure 1) qui imposent de collaborer avec les parties prenantes clés à chaque niveau et de mettre en place des mécanismes organisationnels efficaces pour réussir. Les évaluations incluses dans l'échantillon ne mentionnaient pas explicitement ces trajectoires, car le cadre n'a été établi qu'en 2017, mais les cinq principes que sont le partenariat, la prise en charge des opérations, la confiance, la reconnaissance des capacités et des besoins existants et le délai de mise en place de la capacité à agir de façon autonome aux fins de la transition<sup>30</sup>, ont été jugés nécessaires par les évaluateurs pour la réussite des interventions de renforcement des capacités des pays.

#### **Prise en charge des opérations, partenariat et confiance**

37. Les **relations avec les gouvernements** ont été mentionnées parmi les facteurs influant sur la mise en œuvre des interventions de renforcement des capacités des pays dans 12 évaluations<sup>31</sup> explicitement ainsi que dans d'autres implicitement. La bonne connaissance que le PAM a de ses partenaires ainsi que les relations étroites qu'il entretient avec eux (en particulier à tous les niveaux de l'administration publique) ont été notées comme étant l'une des principales raisons de la réussite des interventions de renforcement des capacités des pays, et donc des programmes dans leur ensemble.

<sup>29</sup> WFP/EB.1/2017/6-A/Rev.1.

<sup>30</sup> Les cinq principes relatifs au renforcement des capacités des pays sont repris du document PAM. 2017. *WFP Corporate Approach to Country Capacity Strengthening (CCS), CCS Toolkit Component 001*.

<sup>31</sup> Bangladesh 1 et 2, Colombie, Éthiopie, Libéria, Malawi 2, Nicaragua, Philippines, Rwanda, Togo, Tunisie et Turquie.

### ***Décal de mise en place de la capacité à agir de façon autonome aux fins de la transition***

38. Pour que les interventions de renforcement des capacités des pays soient efficaces, il est essentiel d'établir un calendrier réaliste qui laisse le temps d'accroître les capacités et de constater les résultats, notamment dans le cadre des initiatives visant à consolider les partenariats noués entre le personnel du PAM et les partenaires étatiques et non étatiques. L'évaluation relative au Togo a permis de souligner que le renforcement des capacités s'inscrivait dans la durée et devait toujours être compris comme une activité continue, actualisée au fil du temps à la lumière de la réévaluation des besoins, plutôt que comme un objectif à atteindre de manière précise et définitive.

### ***Coordination***

39. Certaines évaluations ont fait ressortir qu'il était nécessaire de mieux coordonner les activités de renforcement des capacités des pays entre les différents programmes au sein du PAM (Zambie), entre les différents niveaux de gouvernement (Lesotho) ou entre les communautés locales d'un côté et le PAM et ses partenaires d'exécution de l'autre (Eswatini). Il ressort des évaluations concernant le Malawi (Malawi 2) et le Libéria que l'absence d'approches concertées dans le cadre de la collaboration avec les gouvernements et des relations entre les autorités au niveau des districts et au niveau national a nui à la mise en œuvre des interventions de renforcement des capacités des pays. En outre, la coordination avec un large éventail de partenaires, dont d'autres organismes des Nations Unies (sans que le PAM soit nécessairement aux commandes), pourrait générer des gains d'efficacité et d'efficacité plus importants.

### ***Contexte et adaptation***

40. Seize évaluations<sup>32</sup> ont révélé des facteurs contextuels ayant influé sur la mise en œuvre des interventions de renforcement des capacités des pays. Seulement cinq d'entre elles<sup>33</sup> ont mis en évidence des **stratégies d'atténuation** spécifiquement en rapport avec des composantes de ces interventions. Toutes les évaluations sauf six<sup>34</sup> ont mis en lumière des facteurs externes supplémentaires qui avaient eu une incidence sur les résultats obtenus en matière de renforcement des capacités des pays. Cela montre qu'une adaptation est nécessaire, un constat qui est particulièrement pertinent au vu des événements qui se sont produits récemment à travers le monde, comme la pandémie de COVID-19. En République démocratique populaire lao, des partenariats ont été mis en place en s'appuyant sur la compréhension du contexte local et une volonté de faire évoluer et d'adapter les modalités des programmes, et en tenant compte d'un suivi qui comprenait des mécanismes de remontée de l'information par les communautés locales – cette adaptabilité a été jugée essentielle pour la réussite des interventions.

### ***Facteurs internes supplémentaires***

41. Divers facteurs internes supplémentaires mentionnés dans certaines évaluations sont venus confirmer les constatations issues d'évaluations de politiques et d'audits réalisés précédemment. La présente synthèse a permis de constater que les facteurs suivants contribuaient à la réussite des interventions de renforcement des capacités des pays:
- collaboration avec des acteurs clés au niveau des politiques;
  - compétences et appui technique en matière de renforcement des capacités des pays pour guider les activités des projets, en interne ou par l'intermédiaire de partenariats noués avec des organisations dotées de moyens ayant trait au renforcement des capacités;
  - établissement de budgets consacrés aux activités de renforcement des capacités des pays; et
  - intégration d'orientations relatives au renforcement des capacités des pays dans les politiques et les meilleures pratiques du PAM en matière de problématique femmes-hommes ainsi que dans le cadre d'autres questions transversales.

<sup>32</sup> Amérique centrale, Bangladesh 1 et 2, Bolivie (État plurinational de), Cambodge, Eswatini, Éthiopie, Gambie, Guinée, Kenya, Libéria, Malawi, Nicaragua, Philippines, Rwanda et Turquie.

<sup>33</sup> Bangladesh 2, Guinée, Libéria, Rwanda et Turquie.

<sup>34</sup> Congo, Équateur, Inde, Lesotho, Mali et Zimbabwe.

**Facteurs externes supplémentaires**

42. Parmi les autres facteurs ne constituant pas nécessairement un modèle ou un thème, mais qui ont néanmoins influé sur la réussite des interventions de renforcement des capacités des pays, on peut citer les suivants:
- facteurs culturels;
  - manque d'engagement de la part des gouvernements (y compris sur le plan des ressources) et incertitude politique;
  - facteurs environnementaux et sanitaires (deux évaluations ont révélé que les programmes mis en œuvre avaient été perturbés par les épidémies d'Ebola) et les catastrophes naturelles soudaines; et
  - facteurs politiques et autres, tels que les grèves des enseignants et les conflits.

**Cinquième question couverte par la synthèse: pérennisation des interventions de renforcement des capacités des pays****Principales constatations**

- La mesure dans laquelle les activités de renforcement des capacités des pays ont contribué à un changement durable et positif est difficile à déterminer en raison de l'absence de définition d'objectifs clairs en la matière lors de l'évaluation et du fait d'un suivi inadéquat.
- Pour que les activités du PAM puissent être transférées sous la responsabilité des gouvernements, il est essentiel que ceux-ci s'engagent et que des partenariats solides soient mis en place.
- Lorsque la transition est opportune, des plans réalistes définissant les rôles et responsabilités doivent être élaborés; ces plans doivent comprendre une description formelle des modalités à appliquer pour pérenniser les activités et prévoir l'établissement des budgets et la constitution des effectifs nécessaires à la continuité des opérations.

43. Des données factuelles attestent qu'il est possible de pérenniser le renforcement des capacités, principalement aux niveaux individuel et organisationnel. Neuf évaluations ont recueilli de nombreuses données factuelles montrant qu'il était possible de pérenniser les interventions de renforcement des capacités des pays au niveau individuel et d'obtenir des résultats positifs en matière de renforcement organisationnel. Quatorze évaluations<sup>35</sup> ont décrit des mesures visant à renforcer la viabilité des interventions de renforcement des capacités des pays – certaines mesures faisaient partie du programme évalué et d'autres étaient recommandées par les évaluateurs. Parmi ces mesures figurent le renforcement des capacités économiques, du suivi et de l'évaluation, des institutions gouvernementales et des partenariats noués avec les gouvernements, et l'établissement de calendriers réalistes en vue de l'obtention de résultats en matière de renforcement des capacités des pays.

TABLEAU 3: RÉSUMÉ DU POTENTIEL DE PÉRENNISATION DES INTERVENTIONS DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES PAYS					
	Élevé	Moyen	Faible	Non pertinent	Aucune donnée
Au niveau <b>individuel</b>	9	10	5	1	7
Au niveau <b>organisationnel</b>	7	11	9	2	3
Au niveau de l' <b>environnement favorable</b>	6	7	6	5	8

Source: constatations de l'équipe chargée de la synthèse relative au renforcement des capacités des pays (2021).

<sup>35</sup>Bangladesh 1 et 2, Bolivie (État plurinational de), Cambodge, Gambie, Kenya, Lesotho, Malawi, Népal, République démocratique populaire lao, Rwanda, Togo, Tunisie et Turquie.

44. Des degrés de pérennisation supérieurs ont été constatés lorsque l'engagement des gouvernements et les partenariats avec eux ont été solides (Kenya, Philippines et Tunisie). Quand les systèmes de suivi sont mal conçus ou mis en œuvre de manière inefficace, cela limite les données factuelles dont disposent les évaluateurs, ce qui rend difficile l'évaluation de la pérennisation des interventions. Néanmoins, les évaluations qui ont fait apparaître une contribution positive à la pérennisation des résultats ont aussi montré l'existence de plans de transition solides, de modalités de pérennisation formalisées et de budgets et d'effectifs destinés à assurer la continuité des opérations.

**Figure 4: Exemples de pérennisation de la contribution des interventions de renforcement des capacités des pays à la réalisation des objectifs du PAM (en vert) et de difficultés rencontrées (en bleu)**

<p><b>Équateur</b> – la continuité des relations stratégiques entre le PAM et les partenaires constitue une garantie de la poursuite à long terme des activités complémentaires.</p>
<p><b>Kenya</b> – le programme de repas scolaires appuyé par le PAM était en voie d'être intégré dans le programme de repas scolaires administré par le Gouvernement.</p>
<p><b>Togo</b> – il n'est pas certain que le renforcement des capacités ait suffisamment imprégné le tissu d'acteurs en place pour que l'on puisse envisager une durabilité des programmes sur le long terme. D'autres formations doivent être organisées et le recyclage des acteurs nécessitera encore l'appui du PAM, jusqu'à ce qu'un organisme de coordination suffisamment préparé et robuste financièrement soit en place.</p>
<p><b>Libéria</b> – le PAM mène des activités de renforcement des capacités, mais il n'existe pas de plan d'action attesté indiquant comment et quand le programme sera transféré entre les mains du Gouvernement. Le mémorandum d'accord indiquait qu'aucun transfert aux autorités nationales n'était planifié.</p>

## Conclusions et recommandations

### Conclusions

#### Conclusions générales

45. La synthèse permet de réaffirmer l'importance des interventions de renforcement des capacités des pays pour la réalisation des objectifs du PAM, en particulier pour aider les pays à accroître les moyens dont ils disposent en matière de nutrition et de sécurité alimentaire. Les évaluations donnent des indications sur les possibilités de changement positif durable qu'offrent ces interventions. Les données principalement qualitatives recueillies sur les résultats positifs enregistrés semblent indiquer que le PAM assure un suivi irrégulier et rend insuffisamment compte des réalisations obtenues dans le domaine du renforcement des capacités des pays. Le PAM n'exploite pas certaines possibilités s'offrant à lui qui lui permettraient de mener un suivi plus efficace et donc de répertorier et de présenter les résultats et de mieux comprendre ce qui fonctionne dans ce domaine et ce qui pourrait être amélioré si une combinaison de données quantitatives et qualitatives était utilisée.
46. Les interventions de renforcement des capacités des pays peuvent être dirigées par les pays eux-mêmes, par des partenaires ou par le PAM ou encore, solution la plus productive, par un partenariat de confiance œuvrant à la réalisation d'objectifs communs. Une plus grande prise en charge par les pays a été recommandée dans de nombreuses évaluations. Les interventions les plus efficaces ont été celles menées à long terme avec un haut niveau de coordination entre les partenaires et entre les domaines d'activité. Les interventions dirigées par le PAM qui ont été examinées dans les évaluations retenues pour la synthèse s'étaient souvent déroulées dans des pays où les politiques qui encadrent l'action étaient peu développées et où il existait un risque qu'une relation forte entre donateurs et bénéficiaires, et non une relation de partenariat, mette à mal les principes relatifs au renforcement des capacités des pays. Cela a nécessité une attention accrue pour surmonter les difficultés et fournir un appui institutionnel efficace.

47. Les constatations montrent que les principes relatifs au renforcement des capacités des pays peuvent être appliqués dans tous les domaines d'activité du PAM couverts dans la synthèse. Les bonnes pratiques associées à cette question – de la cartographie des besoins et de la conception à la mise en œuvre et au suivi – contribuent à la réussite des opérations, indépendamment du domaine d'activité ou du contexte. La cartographie des besoins en capacités et une coordination plus étroite avec les partenaires, y compris avec les communautés locales, ont permis au PAM d'adapter au contexte son approche en matière de renforcement des capacités des pays. Si elle était mise en œuvre de manière plus harmonisée, cette approche permettrait au PAM de faire du renforcement des capacités des pays une composante essentielle de sa contribution à la réalisation du Programme 2030, et en particulier à la concrétisation de l'ODD 17.
48. Les constatations issues des évaluations menées dans les différentes régions et dans divers contextes ont fait apparaître des insuffisances dans la conception des interventions de renforcement des capacités des pays. Cette conception était pertinente pour les priorités nationales de développement, mais les besoins en capacités étaient rarement évalués de manière méthodique. Le cadre pour le renforcement des capacités des pays de 2017 et les orientations qui l'accompagnent encouragent vivement l'utilisation par le PAM ou ses partenaires de l'outil de cartographie de ces besoins ou d'autres outils de cartographie. Or, les évaluations ont révélé que le recours à l'évaluation des besoins en capacités n'était pas répandu et que les orientations n'étaient pas mentionnées dans les recommandations. Cela montre qu'il est nécessaire de diffuser les documents d'orientation relatifs au renforcement des capacités des pays et de les intégrer dans les politiques et les processus du PAM. Les évaluations ont mis en évidence divers freins: manque de compétences spécialisées au PAM en matière de conception des interventions de renforcement des capacités des pays; difficultés à définir les résultats attendus de ces interventions; et difficultés à établir des budgets et à obtenir les crédits budgétaires nécessaires. Un suivi plus efficace au niveau des effets directs aurait aidé les évaluateurs à trouver des exemples de bonnes pratiques en matière de renforcement des capacités des pays, susceptibles de contribuer au transfert de connaissances et de compétences dans ce domaine.
49. Les interventions menées en matière de renforcement des capacités des pays qui ont obtenu des résultats aux trois niveaux (au niveau de l'environnement favorable, au niveau individuel et au niveau organisationnel) ont contribué à l'obtention d'effets directs à long terme dans ce domaine. Ces interventions pourraient, par exemple, intégrer le renforcement des capacités des pays à l'échelle des communautés, tout en prenant en considération les initiatives menées en la matière en collaboration avec les organismes d'exécution et en encourageant les gouvernements à maintenir leur engagement et leur financement. La problématique femmes-hommes est la question transversale qui a été le plus souvent traitée, tandis qu'on trouve peu de mentions de la protection ou de la responsabilité à l'égard des populations touchées. On note toutefois un manque de données factuelles sur les programmes tenant compte de cette problématique ou concernant l'impact des activités de renforcement des capacités des pays sous l'angle de la parité femmes-hommes.

#### ***Environnement favorable***

50. La synthèse fait apparaître que les interventions de renforcement des capacités des pays évaluées ont porté principalement sur le développement des capacités individuelles et organisationnelles, et qu'une attention moindre a été accordée à l'environnement favorable. Cela nuit à la pérennisation et à la portée des résultats. Les investissements productifs à long terme que le PAM a consacrés au renforcement des capacités des pays au niveau national ont facilité la poursuite d'activités de sensibilisation en rapport avec les politiques, qui appuient la transition et améliorent les résultats dans la durée. L'étroite concordance de l'action du PAM avec les politiques des partenaires nationaux nécessite une relation de confiance forte qui permette de mener des activités de sensibilisation et donne aux interventions que le PAM met en œuvre en vue d'accroître les capacités des pays une crédibilité suffisante pour attirer l'attention des dirigeants.
51. Une collaboration s'inscrivant dans la durée facilite également les relations et ouvre au PAM des possibilités pour entreprendre des actions de sensibilisation relatives aux engagements de ressources des gouvernements et à la capacité à agir de façon autonome. L'importance de ces activités n'est toutefois pas soulignée (ni même mentionnée) dans les évaluations.

### ***Au niveau organisationnel***

52. Les investissements dans le renforcement des capacités des pays au niveau organisationnel ont été décrits plus clairement dans les évaluations retenues pour la présente synthèse, signe qu'il est plus facile de les définir et d'en rendre compte que ça n'est le cas pour ceux consacrés à l'amélioration de l'environnement favorable. La viabilité globale des interventions de renforcement des capacités des pays repose souvent sur les résultats obtenus au niveau organisationnel.
53. Les principaux facteurs de réussite au niveau organisationnel ont été la conduite d'évaluations des besoins, la priorité accordée à l'amélioration continue du personnel gouvernemental et la mise en place de partenariats efficaces pour l'exécution et la prise en charge des activités, notamment avec des acteurs étatiques clés. Lorsque ces facteurs n'ont pas été recherchés de manière adéquate, cela a constitué un frein à la réussite des interventions.

### ***Au niveau individuel***

54. Les produits positifs obtenus au niveau individuel ont été consignés, mais le plus souvent sans que soient établis de liens avec les résultats rapportés au niveau organisationnel et au niveau de l'environnement favorable, et ils n'ont pas été correctement reliés aux effets directs des interventions. Les constatations mentionnées à ce niveau concernent également le renforcement des capacités des individus qui travaillent dans des institutions, notamment des entités gouvernementales.
55. Afin que la diversité et l'inclusion soient prises en compte dans les activités de renforcement des capacités des pays, les approches suivies dans ce domaine doivent être adaptées au contexte. Or les approches qui sont axées sur des priorités nationales répertoriées ne sont pas clairement adaptées aux contextes locaux. Les interventions qui utilisent une cartographie ciblée des besoins en capacités ou des outils similaires et disposent de mécanismes efficaces de remontée de l'information s'adaptent mieux aux contextes et obtiennent globalement des résultats plus positifs.
56. Des données factuelles attestent de l'adoption de bonnes pratiques dans les interventions de renforcement des capacités des pays conçues pour promouvoir la participation des femmes à la prise de décisions et un meilleur accès des femmes à la formation et à l'information, mais on manque d'éléments factuels montrant de manière systématique comment ces interventions ont été ciblées et mesurées ou quelles approches ont été suivies pour transformer les relations entre les femmes et les hommes.

### **Principaux enseignements à tirer pour l'avenir**

57. Étant donné que la nature du renforcement des capacités des pays évolue au PAM, il est nécessaire de mettre en place des **systèmes de gestion des connaissances et de mesure de la performance** dans ce domaine pour permettre une amélioration en continu.
58. **Pour que les interventions soient efficaces, il faut tenir compte dès le début du renforcement des capacités des pays**, notamment au moyen d'évaluations des besoins en capacités et en recourant à des compétences spécialisées en la matière lors de la phase de conception. La réalisation d'évaluations des besoins en capacités ou l'utilisation de données existantes au cours de la conception de tous les projets (qu'ils comprennent ou non des éléments visant à renforcer les capacités nationales) pourraient élargir la portée et accroître l'utilité des interventions de renforcement des capacités des pays.
59. La **combinaison d'activités de sensibilisation et de conseils techniques conformes aux cadres des gouvernements nationaux** est la façon de procéder la plus efficace. Cette approche appelle des relations étroites et une collaboration prolongée avec les gouvernements pour assurer des activités de sensibilisation et la mise en œuvre des interventions, selon ce qui est nécessaire ou demandé.
60. Les **synergies entre les activités de renforcement des capacités des pays menées au niveau individuel, au niveau organisationnel et au niveau de l'environnement favorable** sont aussi un facteur de réussite, lorsque ces activités sont planifiées et exécutées dans le cadre d'une approche à l'échelle du système pour atteindre des objectifs précis. Cela nécessite une vue à long terme de la façon dont ces niveaux interagissent et peuvent se soutenir mutuellement, ainsi qu'une boucle de rétroaction efficace. En outre, l'efficacité et l'efficience peuvent être améliorées au moyen d'une collaboration et d'une coordination plus larges avec les partenaires, en particulier avec d'autres organismes des Nations Unies.

61. **Le cas échéant, l'établissement de plans et d'accords de transition clairs en matière de renforcement des capacités des pays, en collaboration avec les partenaires nationaux,** avant le transfert des responsabilités aide à pérenniser les activités et les résultats des projets et à intégrer la prise en charge des opérations par les pays. L'établissement d'accords clairs et validés qui précisent la répartition attendue des rôles et des responsabilités pour la poursuite des activités de renforcement des capacités des pays et des engagements de ressources permet d'améliorer et de pérenniser les résultats obtenus en la matière.

## Recommandations

Recommandation	Délai de mise en œuvre et degré de priorité	Organes responsables
<b>1. <i>Recommandation stratégique:</i> Le PAM doit réaffirmer son engagement en faveur du renforcement des capacités des pays en élaborant une nouvelle politique ou une politique actualisée qui assure une forte intégration des approches menées en la matière dans les plans stratégiques de pays de deuxième génération.</b>	Décembre 2022 Priorité élevée	Service chargé de l'assistance technique et du renforcement des capacités des pays
1.1 La nouvelle politique ou la politique actualisée doit comprendre un cadre conceptuel, une terminologie et une justification clairement en rapport avec les approches suivies.	Juin 2022 Priorité élevée	Service chargé de l'assistance technique et du renforcement des capacités des pays
1.2 Les approches suivies en matière de renforcement des capacités des pays doivent être: intégrées de manière plus systématique dans la conception des plans stratégiques de pays de deuxième génération; harmonisées et prises en compte dans l'ensemble des domaines d'activité; adaptées aux contextes locaux et nationaux, y compris s'agissant de l'atténuation des risques; et mises en concordance avec les besoins des partenaires.	Décembre 2022 Priorité élevée	Service chargé de l'assistance technique et du renforcement des capacités des pays
<b>2. <i>Recommandation opérationnelle:</i> Veiller à ce que des ressources adéquates soient allouées à l'amélioration des compétences spécialisées en matière de renforcement des capacités des pays dans l'ensemble de l'organisation.</b>	Janvier 2023 Priorité élevée	Service chargé de l'assistance technique et du renforcement des capacités des pays en collaboration avec des référents stratégiques répartis dans l'ensemble du PAM
2.1 Mener un processus de planification des effectifs ou une opération similaire pour déterminer les lacunes existantes et les demandes futures concernant les compétences spécialisées et les besoins en matière de renforcement des capacités des pays à l'échelle de l'organisation dans le contexte du nouveau plan stratégique. Ce processus doit comprendre le recrutement ou le reclassement de spécialistes du renforcement des capacités des pays.	Juin 2022 Priorité élevée	Service chargé de l'assistance technique et du renforcement des capacités des pays en collaboration avec des référents stratégiques répartis dans l'ensemble du PAM
2.2 Sur la base du vaste corpus de données scientifiques et d'éléments tangibles concernant le renforcement des capacités des pays, élaborer un programme de perfectionnement des compétences et un processus d'apprentissage fondés sur les résultats de la planification des effectifs, afin d'accroître les moyens dont dispose le personnel du PAM qui, au niveau	Janvier 2023 Priorité élevée	Service chargé de l'assistance technique et du renforcement des capacités des pays en collaboration

Recommandation	Délai de mise en œuvre et degré de priorité	Organes responsables
institutionnel et au niveau des pays, participe à la conception et à la mise en œuvre des activités de renforcement des capacités, ainsi que les moyens dont disposent ceux qui ont des fonctions d'appui et d'encadrement.		avec des référents stratégiques répartis dans l'ensemble du PAM
2.3 Établir une feuille de route pour le financement et la création de postes stratégiques de spécialistes du renforcement des capacités des pays dans les divisions et les fonctions ainsi que dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays, afin que l'on dispose des compétences spécialisées appropriées pour concevoir, mettre en œuvre et examiner les activités à mener dans ce domaine.	Janvier 2023 Priorité élevée	Service chargé de l'assistance technique et du renforcement des capacités des pays en collaboration avec des référents stratégiques répartis dans l'ensemble du PAM
<b>3. <i>Recommandation opérationnelle:</i> Intégrer l'évaluation des besoins en capacités dans la conception et la mise en œuvre des programmes.</b>	Juin 2022 Priorité moyenne	Service chargé de l'assistance technique et du renforcement des capacités des pays en collaboration avec les bureaux de pays appuyés par les bureaux régionaux et les responsables de domaines d'activité
3.1 Examiner les outils du PAM existants utilisés pour déterminer les lacunes dans les capacités et évaluer leur efficacité dans le cadre de la conception et de la mise en œuvre d'interventions de renforcement des capacités des pays. Sur la base de cet examen, affiner et simplifier les évaluations des besoins en matière de renforcement des capacités des pays et leur utilisation dans les programmes et établir une liste d'options et d'exemples de bonnes pratiques.	Janvier 2022 Priorité moyenne	Service chargé de l'assistance technique et du renforcement des capacités des pays en collaboration avec les bureaux de pays appuyés par les bureaux régionaux et les responsables de domaines d'activité
3.2 Promouvoir l'utilisation systématique des outils d'évaluation des besoins en capacités en en faisant un élément essentiel de la conception et de la mise en œuvre des interventions de renforcement des capacités des pays (en collaboration avec les partenaires le cas échéant) et s'assurer que les initiatives menées dans ce domaine sont adaptées aux environnements des plans stratégiques de pays de deuxième génération et ancrées dans les contextes et les besoins nationaux.	Juin 2022 Priorité moyenne	Service chargé de l'assistance technique et du renforcement des capacités des pays en collaboration avec les bureaux de pays appuyés par les bureaux régionaux et les responsables de domaines d'activité

Recommandation	Délai de mise en œuvre et degré de priorité	Organes responsables
<p><b>4. <i>Recommandation opérationnelle:</i> Définir plus précisément les indicateurs relatifs au renforcement des capacités des pays pour améliorer la mesure de la performance et l'établissement des rapports conformément au nouveau plan stratégique du PAM et au nouveau cadre de résultats institutionnels pour 2022-2026.</b></p>	<p>Jun 2022 Priorité élevée</p>	<p>Unité de liaison pour le suivi et l'évaluation, avec l'appui du Service chargé de l'assistance technique et du renforcement des capacités des pays</p>
<p>4.1 Examiner la pertinence, l'application et l'utilité des indicateurs existants relatifs au renforcement des capacités des pays et envisager d'élaborer une liste d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs nouveaux ou complémentaires. Ces indicateurs doivent concorder avec les besoins à l'échelle des pays et figurer dans le nouveau Cadre de résultats institutionnels afin de mesurer le renforcement des capacités nationales au niveau individuel, au niveau organisationnel et au niveau de l'environnement favorable, en tenant compte des cinq trajectoires de changement envisagées.</p>	<p>Novembre 2021 Priorité élevée</p>	<p>Unité de liaison pour le suivi et l'évaluation, avec l'appui du Service chargé de l'assistance technique et du renforcement des capacités des pays</p>
<p>4.2 Fournir des orientations améliorées et faciles d'accès aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays pour les aider à définir des indicateurs à l'échelle nationale qui soient conformes aux indicateurs figurant dans le Cadre révisé de résultats institutionnels et qui permettent de mesurer les résultats des interventions de renforcement des capacités des pays et d'en rendre compte efficacement.</p>	<p>Jun 2022 Priorité élevée</p>	<p>Unité de liaison pour le suivi et l'évaluation, avec l'appui du Service chargé de l'assistance technique et du renforcement des capacités des pays</p>
<p>4.3 Établir une feuille de route assortie d'un calendrier pour les indicateurs futurs relatifs au renforcement des capacités des pays à définir le cas échéant au cours de la mise en œuvre du nouveau plan stratégique.</p>	<p>Jun 2022 Priorité moyenne</p>	<p>Unité de liaison pour le suivi et l'évaluation, avec l'appui du Service chargé de l'assistance technique et du renforcement des capacités des pays</p>
<p>4.4 Élaborer à l'intention des bureaux de pays des orientations sur la façon de mettre en place une mesure intégrée du renforcement des capacités des gouvernements au fil du temps dans tous les domaines d'activité.</p>	<p>Jun 2022 Priorité élevée</p>	<p>Service chargé de l'assistance technique et du renforcement des capacités des pays</p>

Recommandation	Délai de mise en œuvre et degré de priorité	Organes responsables
<p>5. <b>Recommandation opérationnelle:</b> Améliorer les orientations et fournir un appui technique pour intégrer davantage la problématique femmes-hommes, la protection et la responsabilité à l'égard des populations touchées dans les interventions de renforcement des capacités des pays.</p>	<p>Juin 2022 Priorité moyenne</p>	<p>Division des programmes – action humanitaire et développement, avec l'appui du Bureau chargé de la prise en compte de la problématique femmes-hommes; et bureaux de pays appuyés par les bureaux régionaux</p>
<p>5.1 Améliorer les orientations et les outils pour appuyer l'intégration et la prise en compte systématique des engagements relatifs à la problématique femmes-hommes, à la protection et à la responsabilité à l'égard des populations touchées dans les interventions en rapport avec le renforcement des capacités des pays dans l'ensemble des domaines d'activité.</p>	<p>Juin 2022 Priorité moyenne</p>	<p>Division des programmes – action humanitaire et développement, avec l'appui du Bureau chargé de la prise en compte de la problématique femmes-hommes</p>
<p>5.2 Actualiser la liste de contrôle en matière de problématique femmes-hommes relative au renforcement des capacités des pays et intégrer cette liste dans le cadre institutionnel correspondant afin que l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes soient défendues et prises en considération de manière systématique dans le cadre du renforcement des capacités des pays, compte dûment tenu du contexte.</p>	<p>Juin 2022 Priorité moyenne</p>	<p>Division des programmes – action humanitaire et développement, avec l'appui du Bureau chargé de la prise en compte de la problématique femmes-hommes; et bureaux de pays appuyés par les bureaux régionaux</p>

## ANNEXE I

## Liste des évaluations

TABLEAU 1: ÉVALUATIONS, ABRÉVIATIONS UTILISÉES DANS LE RAPPORT POUR LES DÉSIGNER ET NOTES ATTRIBUÉES LORS DE LA VÉRIFICATION A POSTERIORI DE LEUR QUALITÉ		
Objet de l'évaluation	Abréviation	Note de la qualité des évaluations (en %)*
Évaluation finale du programme d'alimentation scolaire appuyé par le programme McGovern-Dole au Bangladesh (2015-2017)	Bangladesh 1	62
Évaluation à mi-parcours du programme d'alimentation scolaire appuyé par le programme McGovern-Dole au Bangladesh (2014-2016)	Bangladesh 2	70
Évaluation finale du programme de pays du PAM dans l'État plurinational de Bolivie (2013-2017)	Bolivie (État plurinational de)	75
Évaluation finale du programme Vivres pour l'éducation appuyé par le programme McGovern-Dole (Département de l'agriculture des États-Unis) au Cambodge (2013-2016)	Cambodge	66
Évaluation finale de l'intervention menée pour faire face au phénomène El Niño dans le couloir de la sécheresse en Amérique centrale – El Salvador, Guatemala, Honduras et Nicaragua (2016-2018)	Amérique centrale**	74
Évaluation à mi-parcours de l'intervention prolongée de secours et de redressement (IPSR) 200708 en Colombie (2015-2017)	Colombie	72
Évaluation du fonctionnement du Projet IPSR "Protéger les vies et les moyens de subsistance et promouvoir les moyens de subsistance" du PAM en Côte d'Ivoire (2013-2017)	Côte d'Ivoire	70
Évaluation finale de la pertinence du rôle et de l'intervention du PAM dans le cadre de la mise en œuvre d'activités d'assistance alimentaire liées aux systèmes de protection sociale en Équateur (2016-2017)	Équateur	66
Évaluation du programme national d'alimentation scolaire en Eswatini (2010-2018)	Eswatini	66
Évaluation finale des activités menées par le PAM avec l'appui du Programme international McGovern-Dole d'alimentation pour l'éducation et la nutrition des enfants (Département de l'agriculture des États-Unis) dans les régions Afar et Somali en Éthiopie (2013-2017)	Éthiopie	70
Évaluation du programme de développement (DEV 200327) visant à jeter les bases d'un programme pérenne d'alimentation scolaire pris en charge par le pays en Gambie (2012-2017)	Gambie	74
Évaluation du programme de pays du PAM 200326 en Guinée (2013-2017)	Guinée	61
Évaluation finale du projet de réforme des distributions publiques ciblées dans le Bhubaneswar (État d'Odisha), en Inde (2014-2019)	Inde	64

TABLEAU 1: ÉVALUATIONS, ABRÉVIATIONS UTILISÉES DANS LE RAPPORT POUR LES DÉSIGNER ET NOTES ATTRIBUÉES LORS DE LA VÉRIFICATION A POSTERIORI DE LEUR QUALITÉ		
Objet de l'évaluation	Abréviation	Note de la qualité des évaluations (en %)*
Évaluation finale des activités menées par le PAM avec l'appui du Programme international McGovern-Dole d'alimentation pour l'éducation et la nutrition des enfants (Département de l'agriculture des États-Unis) au Kenya (2014-2016)	Kenya	62
Évaluation à mi-parcours du programme d'alimentation scolaire appuyé par le programme McGovern-Dole en République démocratique populaire lao (2015-2016)	République démocratique populaire lao	71
Évaluation du programme national d'alimentation scolaire au Lesotho, en consultation avec le Ministère de l'éducation et de la formation du Lesotho (2007-2017)	Lesotho	74
Évaluation finale des activités menées par le PAM avec l'appui du Programme international McGovern-Dole d'alimentation pour l'éducation et la nutrition des enfants (Département de l'agriculture des États-Unis) au Libéria (2013-2016)	Libéria	75
Évaluation à mi-parcours du programme intégré de gestion des risques et des services climatiques au Malawi (2017-2019)	Malawi 1	70
Évaluation finale du programme de repas scolaires mené au Malawi avec l'appui du Département de l'agriculture des États-Unis, du Gouvernement brésilien et du Gouvernement britannique (2013-2015)	Malawi 2	76
Évaluation conjointe Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)/PAM du projet "Appui à la résilience des populations vulnérables au nord du Mali" (2015-2018)	Mali	61
Évaluation à mi-parcours du programme d'alimentation scolaire appuyé par le programme McGovern-Dole au Népal (2015-2016)	Népal	69
Évaluation du programme de pays 200434 au Nicaragua et des activités complémentaires (2013-2018)	Nicaragua	75
Évaluation à mi-parcours de l'IPSR 200961 au Niger (2017-2019) et de la dernière année de l'IPSR 200583 (2014-2016)	Niger	60
Évaluation des activités de préparation aux catastrophes et d'intervention en cas de crise/d'adaptation au changement climatique menée avec l'appui du Fonds de l'Office of Foreign Disaster Assistance aux Philippines (2011-2017)	Philippines	69
Évaluation à mi-parcours du programme de pays 200648 en République du Congo (2015-2018)	Congo	68
Évaluation à mi-parcours des activités menées par le PAM avec l'appui du Programme international McGovern-Dole d'alimentation pour l'éducation et la nutrition des enfants (Département de l'agriculture des États-Unis) au Rwanda (2016-2020)	Rwanda	72
Évaluation décentralisée de la modalité de transfert monétaire utilisée dans le programme de cantines scolaires appuyé par le PAM au Sénégal (2014-2017)	Sénégal	61

TABLEAU 1: ÉVALUATIONS, ABRÉVIATIONS UTILISÉES DANS LE RAPPORT POUR LES DÉSIGNER ET NOTES ATTRIBUÉES LORS DE LA VÉRIFICATION A POSTERIORI DE LEUR QUALITÉ		
Objet de l'évaluation	Abréviation	Note de la qualité des évaluations (en %)*
Évaluation des activités de renforcement des capacités institutionnelles dans le domaine de l'alimentation scolaire au Togo (2016-2018)	Togo	66
Évaluation des activités du PAM de renforcement des capacités pour l'amélioration du Programme National d'Alimentation Scolaire en Tunisie de 2016 à 2018	Tunisie	61
Évaluation à mi-parcours des filets de protection sociale d'urgence en Turquie (2016-2017)	Turquie	74
Évaluation à mi-parcours du programme de pays pour la Zambie 200891 (2016-2020)	Zambie	66
Évaluation de l'assistance pendant la période de soudure fournie par le PAM dans le cadre de l'IPSR 200453 au Zimbabwe (2013-2016)	Zimbabwe	62

\* Barème de la vérification a posteriori de la qualité des évaluations: 75-100 pour cent = dépasse les exigences; 60-74 pour cent = respecte les exigences.

\*\* Dans un souci de concision, le terme "Amérique centrale" est employé dans l'ensemble de ce rapport pour désigner l'évaluation finale de l'intervention menée pour faire face au phénomène El Niño dans le couloir de la sécheresse — El Salvador, Guatemala, Honduras et Nicaragua (2016-2018).

TABLEAU 2: CARACTÉRISTIQUES DES ÉVALUATIONS																	
					Activité de renforcement des capacités des pays <sup>a</sup>		Opération <sup>b</sup>			Catégorie d'activités <sup>c</sup>							
Évaluation par pays	Niveau de revenu <sup>d</sup>	Type d'évaluation	Année d'achèvement	PSP <sup>e</sup>	IND	INS	Opér. urg.	IPSR	Proj. dév./ prog. pays	TRN	CAM	ACR	RS	TN	PM	AMP	PSU
Bangladesh 1	PRITI	Activité	2017		✓				✓				✓				
Bangladesh 2	PRITI	Activité	2018		✓				✓				✓				
Bolivia (État plurinational de)	PRITI	Opération	2018		✓	✓			✓		✓		✓	✓			✓
Cambodge	PRITI	Activité	2017		✓				✓				✓				
Amérique centrale	s.o.	Opération	2019	s.o.		✓				✓	✓	✓	✓			✓	✓
Colombie	PRITS	Opération	2017			✓		✓		✓				✓		✓	
Côte d'Ivoire	PRITI	Opération	2018		✓			✓		✓	✓			✓			
Équateur	PRITS	Thématique	2018			✓	✓	✓		✓						✓	✓
Eswatinif	PRITI	Activité	2019			✓			✓				✓				
Éthiopie	PFR	Activité	2018		✓	✓			✓	✓			✓				
Gambie	PFR	Opération	2018			✓			✓				✓				
Guinée	PFR	Opération	2018			✓			✓		✓		✓	✓	✓		
Inde	PRITI	Activité	2019		✓	✓	s.o.	s.o.	s.o.						✓		
Kenya	PRITI	Activité	2017		✓	✓			✓				✓				
République démocratique populaire lao	PRITI	Activité	2017		✓	✓			✓				✓				
Lesotho	PRITI	Activité	2018		✓	✓			✓				✓				
Libéria	PFR	Activité	2017										✓				
Malawi 1	PFR	Activité	2019	✓	✓	✓			✓			✓					✓
Malawi 2	PFR	Activité	2018		✓				✓				✓				

TABLEAU 2: CARACTÉRISTIQUES DES ÉVALUATIONS																	
				Activité de renforcement des capacités des pays <sup>a</sup>			Opération <sup>b</sup>			Catégorie d'activités <sup>c</sup>							
Évaluation par pays	Niveau de revenu <sup>d</sup>	Type d'évaluation	Année d'achèvement	PSP <sup>e</sup>	IND	INS	Opér. urg.	IPSR	Proj. dév./prog. pays	TRN	CAM	ACR	RS	TN	PM	AMP	PSU
Mali <sup>§</sup>	PFR	Activité	2018			✓					✓						
Népal	PRITI	Activité	2017			✓			✓				✓				
Nicaragua	PRITI	Opération	2019			✓			✓				✓	✓		✓	✓
Niger	PFR	Opération	2018		✓	✓		✓			✓		✓	✓	✓		
Philippines	PRITI	Opération	2018		✓	✓			✓			✓					✓
Congo	PRITI	Opération	2018			✓			✓				✓	✓	✓		
Rwanda	PFR	Activité	2019		✓	✓			✓				✓				
Sénégal	PRITI	Modalité de transfert	2018		✓	✓			✓	✓			✓				
Togo	PFR	Activité	2019	✓		✓			✓				✓				
Tunisie	PRITI	Activité	2019	✓	✓	✓			✓				✓				
Turquie	PRITS	Activité	2018			✓		✓		✓							✓
Zambie	PRITI	Opération	2018			✓			✓				✓			✓	
Zimbabwe	PRITI	Activité	2016		✓	✓		✓			✓						
<b>Total</b>				<b>6</b>	<b>18</b>	<b>26</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>22</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>23</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>7</b>

<sup>a</sup> L'activité de renforcement des capacités des pays désigne le type d'activités de renforcement des capacités des pays pris en compte dans l'évaluation, à savoir: renforcement des capacités individuelles (IND) ou renforcement des capacités institutionnelles (INS).

<sup>b</sup> L'opération désigne le type d'opérations couvert par l'évaluation, à savoir: opération d'urgence (Opér. urg.), IPSR, projet de développement (Proj. dév.) ou programme de pays (Prog. pays).

<sup>c</sup> La catégorie d'activités désigne les activités supplémentaires, autres que les activités de renforcement des capacités des pays, couvertes par l'évaluation, à savoir: transferts de ressources non assortis de conditions pour favoriser l'accès à la nourriture (TRN), création d'actifs et appui aux moyens d'existence (CAM), adaptation au changement climatique et gestion des risques (ACR), repas scolaires (RS), traitement nutritionnel (TN), prévention de la malnutrition (PM), appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants (AMP) et préparation aux situations d'urgence (PSU).

<sup>d</sup> Classement de la Banque mondiale: <https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/906519-world-bank-country-and-lending-groups>. Abréviations: pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure (PRITS), pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure (PRITI) et pays à faible revenu (PFR).

<sup>e</sup> La mention PSP indique qu'une composante du plan stratégique de pays ou du plan stratégique de pays provisoire était également couverte par l'évaluation.

<sup>f</sup> L'évaluation en Eswatini a été demandée conjointement par le Ministère de l'éducation et de la formation et le Bureau du PAM en Eswatini.

<sup>§</sup> L'évaluation au Mali a été demandée conjointement par la FAO et le PAM.

## ANNEXE II

## Résumé des données factuelles au regard des critères d'évaluation

	Pertinence – Renforcement des capacités des pays conforme aux priorités nationales			Pertinence – Renforcement des capacités des pays adapté au contexte			Efficacité du renforcement des capacités des pays		Pérennisation des résultats obtenus en matière de renforcement des capacités des pays			Total	
	Niveau individuel	Niveau organisationnel	Environnement favorable	Niveau individuel	Niveau organisationnel	Environnement favorable	Résultats mesurés adéquatement	Résultats obtenus	Niveau individuel	Niveau organisationnel	Environnement favorable	Total 3 étoiles	Total 2 étoiles
Bangladesh 1	...	...	...	...	...	...	..	..	..	...	...	9	2
Bangladesh 2	...	...	...	...	...	...	..	...	..	...	...	10	1
Inde	...	...	...	...	...	...	-	...	..	...	...	10	0
Kenya	...	...	...	..	...	...	...	...	..	...	...	10	1
Philippines	..	...	...	...	...	...	.	..	..	...	...	8	2
Cambodge	...	...	...	...	..	...	...	..	..	...	..	7	4
Tunisie	...	...	...	...	...	...	...	..	.	.	..	7	2
Togo	...	...	...	...	...	...	..	..	..	..	..	6	5
Zambie	...	...	...	...	...	...	..	..	..	..	-	6	4
Gambie	...	...	...	...	...	...	.	...	..	..	-	7	2
République démocratique populaire lao	...	...	...	...	...	...	.	..	..	..	.	6	3
Turquie	...	...	...	...	...	..	...	..	..	.	.	6	3
Eswatini	...	...	..	..	...	..	..	..	..	..	...	5	6
Rwanda	...	...	...	..	...	...	..	..	..	..	..	5	6
Éthiopie	...	...	...	..	...	...	..	..	.	.	..	5	4
Amérique centrale	...	...	-	...	...	/	.	...	..	..	/	5	2
Bolivie (État plurinational de)	...	...	...	-	...	-	.	..	..	.	-	4	2
Colombie	...	...	-	...	...	-	-	..	..	-	-	4	2
Nicaragua	-	...	-	-	...	...	.	...	-	..	-	4	1
Libéria	...	...	...	-	..	..	.	..	.	.	.	3	3
Malawi 1	...	...	..	-	-	/	..	..	..	.	/	3	3

	Pertinence – Renforcement des capacités des pays conforme aux priorités nationales			Pertinence – Renforcement des capacités des pays adapté au contexte			Efficacité du renforcement des capacités des pays		Pérennisation des résultats obtenus en matière de renforcement des capacités des pays			Total	
Malawi 2	••	•••	•••	•••	-	-	••	••	-	•	•	3	2
Mali	••	•••	/	•••	/	/	-	•••	••	/	/	4	0
Lesotho	•••	•••	•••	•	•	•	•	••	-	••	••	3	3
Népal	•••	••	••	••	••	•••	•	••	•	•	•	2	5
Équateur	•••	•••	/	/	-	/	•	••	•	••	/	2	2
Niger	••	••	••	••	••	•••	-	•••	••	•	••	3	6
Côte d'Ivoire	-	•	-	-	-	-	-	••	-	•••	-	1	1
Zimbabwe	•••	/	/	-	-	-	-	•	-	-	-	1	0
Congo	•	•	•	•••	••	•	-	••	-	-	-	1	2
Sénégal	-	-	-	/	••	/	-	••	/	/	/	0	2
Guinée	•	••	••	••	••	••	-	•	-	•	•	0	5
<b>Légende</b>													
•••	Grande quantité de données factuelles												
••	Quantité moyenne de données factuelles												
•	Faible quantité de données factuelles												
-	Aucune donnée factuelle												
/	Non pertinent												

**Liste des sigles utilisés dans le présent document**

3A	assistance alimentaire pour la création d'actifs
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
IPSR	intervention prolongée de secours et de redressement
ODD	objectif de développement durable
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
SABER	approche systémique pour l'amélioration des résultats dans le domaine de l'éducation