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

Conseil d'administration
Deuxième session ordinaire
Rome, 16-18 novembre 2026

Distribution: générale
Date: 8 septembre 2026
Original: anglais

Point 6 de l'ordre du jour
WFP/EB.2/2026/6-B/1
Activités de contrôle
Pour décision

Les documents du Conseil d'administration sont disponibles sur le site Web du PAM (https://executiveboard.wfp.org/fr).

Rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique multipays pour les Caraïbes (2022-2026)

Résumé

Le plan stratégique multipays a apporté un cadre pertinent et innovant à l'action du PAM dans les Caraïbes, où règne une vulnérabilité importante malgré la présence de pays à revenu intermédiaire et élevé. Le PAM a clairement défini les atouts qui lui sont propres dans la protection sociale réactive face aux chocs, le financement des risques de catastrophe et la production de données en matière de sécurité alimentaire. Il a tiré parti du savoir-faire mondial qui est le sien pour ce qui est de l'intervention d'urgence, de la gestion des chaînes d'approvisionnement et des programmes fondés sur les transferts de type monétaire, à l'appui des institutions et des cadres régionaux et nationaux. Le modèle de fonctionnement centralisé et satellitaire a été essentiel au positionnement du PAM dans la région et s'est avéré être une approche viable pour contribuer tout à la fois à assurer un rôle de catalyseur et un rôle d'intervenant.

Le PAM a établi des partenariats cruciaux avec des organismes régionaux, des gouvernements de pays d'intervention et des donateurs, qui ont facilité son travail dans les Caraïbes. Cependant, bien qu'efficace pour le positionnement initial et l'intervention d'urgence, l'approche de partenariat qui prévaut actuellement n'a toujours pas été modifiée pour relever de manière méthodique les défis liés à la prise en main au niveau local.

Le PAM a contribué au renforcement des systèmes régionaux et nationaux en matière de préparation aux catastrophes et d'intervention en cas de crise, de financement des risques de

Le présent document est un rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique multipays pour les Caraïbes. Le rapport d'évaluation complet et tous les documents connexes sont disponibles sur le site Web du PAM à l'adresse suivante: https://www.wfp.org/publications/caribbean-wfp-multi-country-strategic-plan-2022-2026-evaluation (en anglais uniquement).

Conformément aux dispositions de la politique d'évaluation de 2022 (WFP/EB.1/2022/4-C) et dans le souci de respecter l'intégrité et l'indépendance des constatations issues de l'évaluation, la version originale du présent rapport a fait l'objet d'un travail d'édition limité. Il est donc possible que certains termes ou certaines formulations ne soient pas tout à fait conformes à la terminologie ou aux pratiques éditoriales habituelles du Programme alimentaire mondial. Toute demande de précisions à cet égard doit être adressée à la Directrice de l'évaluation.

Coordonnateurs responsables:

Mme A.-C. Luzot
Directrice de l'évaluation
courriel: anneclaire.luzot@wfp.org

M. F. Pompili
Fonctionnaire chargé de l'évaluation
courriel: filippo.pompili@wfp.org

catastrophe et de protection sociale réactive face aux chocs, et a bien renforcé les capacités d'intervention d'urgence des gouvernements. La stratégie de coopération au gré des circonstances a suscité de l'intérêt dans un premier temps, mais a également mis au jour des divergences entre l'exécution dynamique de programmes et le renforcement systématique des capacités.

Entre 2022 et 2025, le PAM a distribué de l'aide sous la forme de produits alimentaires et de transferts monétaires, qui s'est principalement inscrite dans une démarche d'appui d'interventions pilotées par les gouvernements, et cette aide a augmenté de manière considérable en 2024 après l'ouragan Beryl. L'assistance alimentaire en nature a été utile pour répondre aux besoins immédiats en amont du déploiement de l'assistance monétaire et a suscité une grande satisfaction, comme cela a été indiqué au sujet des améliorations concernant la consommation alimentaire et la réduction du stress. Il y a toujours peu d'éléments factuels liés à des effets directs à plus long terme en matière de relèvement et de résilience.

Lors de l'ouragan Beryl en 2024, le PAM a assuré une prestation de services mettant en évidence l'utilité du soutien en matière de logistique, de télécommunications d'urgence et de stockage dans plusieurs pays, où les résultats suivants ont été obtenus: distribution rapide et transport entre les îles, rétablissement de la connectivité des centres d'opérations d'urgence et renforcement des capacités sur le terrain. La création de la plateforme logistique régionale à la Barbade en 2025 est décisive dans la préparation et la réalisation de gains d'efficience éventuels.

Le plan stratégique multipays a pris en compte les priorités transversales en employant une approche ponctuelle plutôt qu'une approche systématique, ce qui a limité la capacité du PAM de s'attaquer aux facteurs plus profonds d'inégalité et de vulnérabilité dans les Caraïbes. Bien que le bureau multipays ait accompli des progrès en ce qui concerne la collecte de données ventilées par sexe et les mécanismes permettant de rendre compte de l'action d'urgence, la faiblesse de ses moyens a limité les efforts entrepris pour surmonter les obstacles structurels face aux besoins et aux fonctions des femmes dans les activités d'intervention et de relèvement. Les préoccupations environnementales et la question de la nutrition ont continué d'être intégrées de manière non systématique dans les programmes.

Le PAM a établi un cadre de référence pour faire perdurer les acquis obtenus au titre du plan stratégique multipays grâce à l'établissement des priorités, à une prise en main nationale des solutions numériques et à l'institutionnalisation de fonctions clés dans certains pays. Bien que divers défis en matière de durabilité persistent, le plan a facilité la convergence de liens stratégiques entre l'action humanitaire et le développement en renforçant les capacités gouvernementales de combler les lacunes et de s'attaquer aux facteurs de vulnérabilité qui, sans cela, entraveraient l'efficacité de l'intervention face aux chocs. Malgré les difficultés internes de coordination, le modèle de fonctionnement fondé sur un bureau central et des bureaux satellites, qui a évolué durant le plan, a mis en évidence les gains qui ont été obtenus et ceux qui pourraient l'être, ce qui s'est avéré être une approche viable pour soutenir le double mandat du PAM dans les Caraïbes.

L'évaluation a abouti à la présentation de quatre recommandations à l'intention du bureau multipays: améliorer le ciblage stratégique du plan en faveur du renforcement des capacités; définir un rôle catalyseur pour le PAM dans la transformation des systèmes alimentaires; élaborer une stratégie de partenariat globale; et institutionnaliser les priorités transversales.

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l’évaluation du plan stratégique multipays pour les Caraïbes (2022-2026)" (WFP/EB.2/2026/6-B/1) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.2/2026/6-B/1/Add.1.

* 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

Qu'est-ce qui a été évalué?

1. Le plan stratégique multipays (PSMP) pour les Caraïbes était initialement une stratégie provisoire qui avait été établie pour la période 2020-2021 en adéquation avec la présence croissante du PAM dans la région, suite à la création à la Barbade, en 2018, du Bureau de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise. Le PSMP a donné un caractère officiel au modèle de bureau multipays, la gestion fondée sur un bureau régional au Panama ayant évolué pour s'appuyer sur un mode de gestion centralisée à la Barbade. Le PSMP actuel (2022-2026) soutient 22 pays et territoires anglophones et néerlandophones[1], avec une coopération plus importante dans huit pays accueillant des bureaux satellites, et vise à contribuer à la concrétisation des objectifs de développement durable 2, 5 et 17.

2. Basé sur le Plan-cadre plurinational de coopération des Nations Unies pour le développement durable, le PSMP comprend trois modalités de coopération, la principale étant le renforcement des capacités institutionnelles (effet direct stratégique 1) et l'intervention face à une crise (effet direct stratégique 2) et la prestation de services (effet direct stratégique 3) étant déployées selon les besoins dans un environnement de risque particulièrement imprévisible. Le volet de renforcement des capacités vise principalement à apporter un appui sur les plans des systèmes de protection sociale réactive face aux chocs, de la logistique d'urgence et de la gestion des chaînes d'approvisionnement, ainsi que du financement des risques de catastrophe. La logique d'intervention du PSMP est fondée sur l'hypothèse selon laquelle la combinaison de l'intervention d'urgence, du renforcement des capacités et des services de conseil permettra d'atténuer les souffrances, de donner un coup d'accélérateur aux efforts de relèvement et de consolider progressivement les systèmes nationaux et régionaux.

3. Le bureau multipays des Caraïbes opère dans un environnement où il est difficile de prévoir à l'avance les lieux touchés par un choc, les types de risques et les niveaux de soutien nécessaires. Par conséquent, le niveau et le type de coopération du PAM varient d'un pays à l'autre et cette collaboration est plus durable dans les huit pays disposant d'un bureau satellite. Le tableau 1 expose, sous un angle géographique, la présence du PAM et la couverture par le bureau multipays, au moment de l'évaluation, des interventions du PSMP dans les 22 pays et territoires.

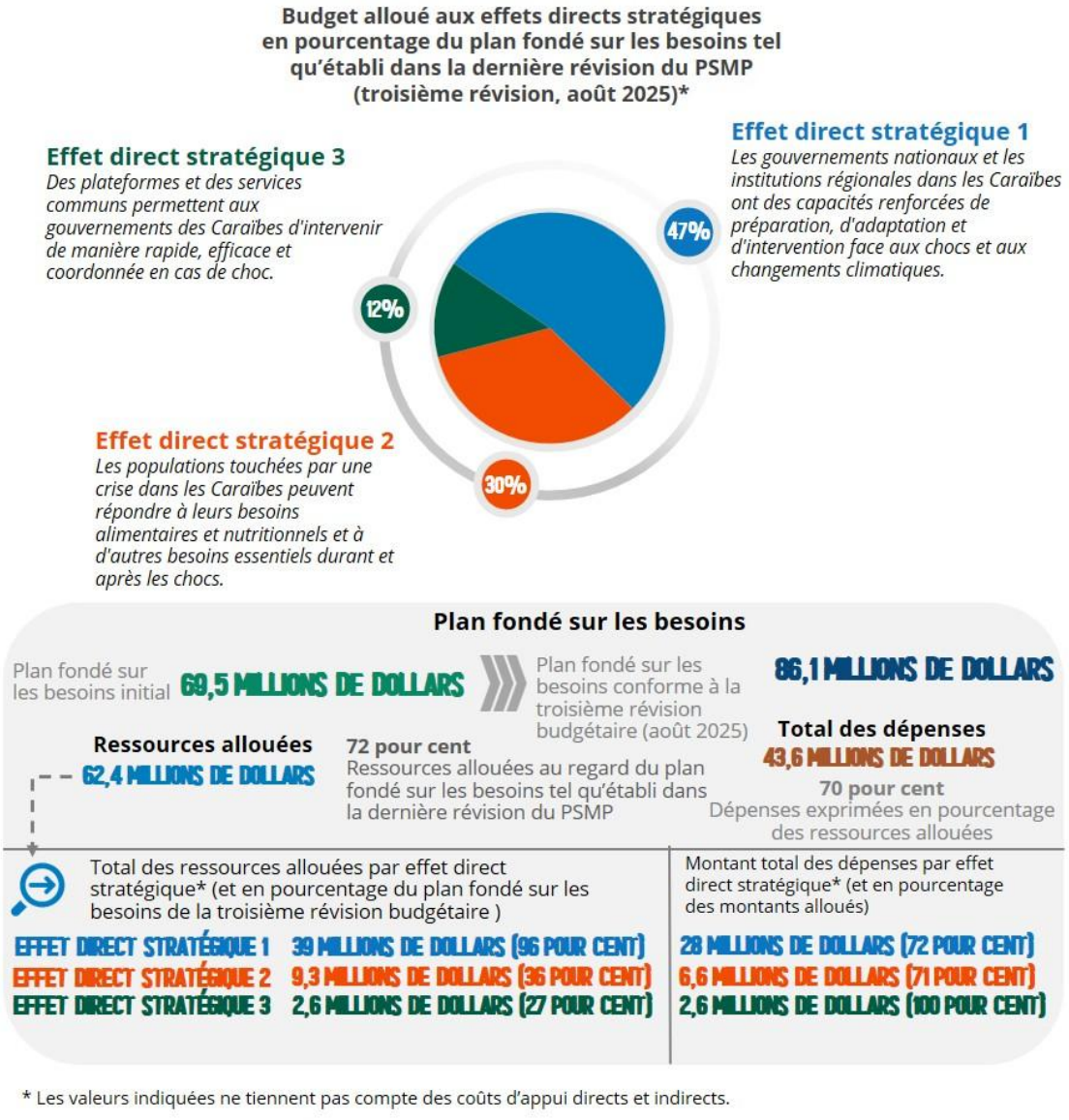
[1] Tous ces pays et territoires figurent dans le tableau 1.

TABLEAU 1: PRÉSENCE ET TYPE D'INTERVENTION DU PAM (2022-AOÛT 2025)				
Présence du PAM	**Pays et territoires**	**Type d'intervention ciblée**		
		Renforcement des capacités institutionnelles (effet direct stratégique 1)	**Intervention face à une crise (effet direct stratégique 2)**	**Prestation de services (effet direct stratégique 3)**
Bureau multipays – plateforme centrale	**Barbade**	**x**	**x**	**x**
Bureau satellite	**Grenade** **Jamaïque** **Saint-Vincent-et-les Grenadines**	**x**	**x**	**x**
	Belize **Dominique** **Guyana** **Sainte-Lucie**	**x**	**x**	
	Trinité-et-Tobago	**x**		
Aucun bureau du PAM, mais personnel du PAM chargé de travailler avec le gouvernement	**Îles Vierges britanniques**	**x**	**x**	
	Suriname	**x**		
Aucune présence du PAM	**Anguilla** **Antigua-et-Barbuda** **Aruba** **Bahamas** **Curaçao** **Saint-Kitts-et-Nevis** **Sint Maarten** **Îles Turques et Caïques**	**x**		
	Bermudes **Îles Caïmanes** **Montserrat**			

4. Le plan fondé sur les besoins du PSMP s'élevait initialement à 69,5 millions de dollars É.-U. À la suite de trois révisions budgétaires réalisées entre octobre 2023 et août 2025, le plan révisé fondé sur les besoins s'établissait à 86,1 millions de dollars au moment de la collecte des données pour cette évaluation (août 2025). Ces révisions ont tenu compte de l'accroissement de la demande des gouvernements en faveur d'un soutien pour le renforcement des capacités, de l'achèvement de la plateforme logistique régionale et de l'intégration d'une assistance directe pour l'action anticipatoire et les services à la demande en lien avec les chaînes d'approvisionnement.

5. En août 2025, le PSMP disposait de 62,4 millions de dollars de ressources allouées (72 pour cent du montant du plan fondé sur les besoins après la troisième révision budgétaire). Le volet de renforcement des capacités (effet direct stratégique 1), représentant près de la moitié du plan fondé sur les besoins, était de loin le mieux financé – son niveau s'élevant à 96 pour cent –, tandis que l'intervention face à une crise et la prestation de services étaient sous-financées, leur niveau de financement s'élevant respectivement à 36 et 27 pour cent. Les dépenses totales se sont élevées à 43,6 millions de dollars (70 pour cent des montants alloués), ce qui découle principalement de retards de mise en œuvre, notamment au titre de l'effet direct stratégique 1 (voir les informations exposées dans la section sur les principaux enseignements).

Figure 1: Plan stratégique multipays pour les Caraïbes: effets directs stratégiques, budget, financement et dépenses (août 2025)

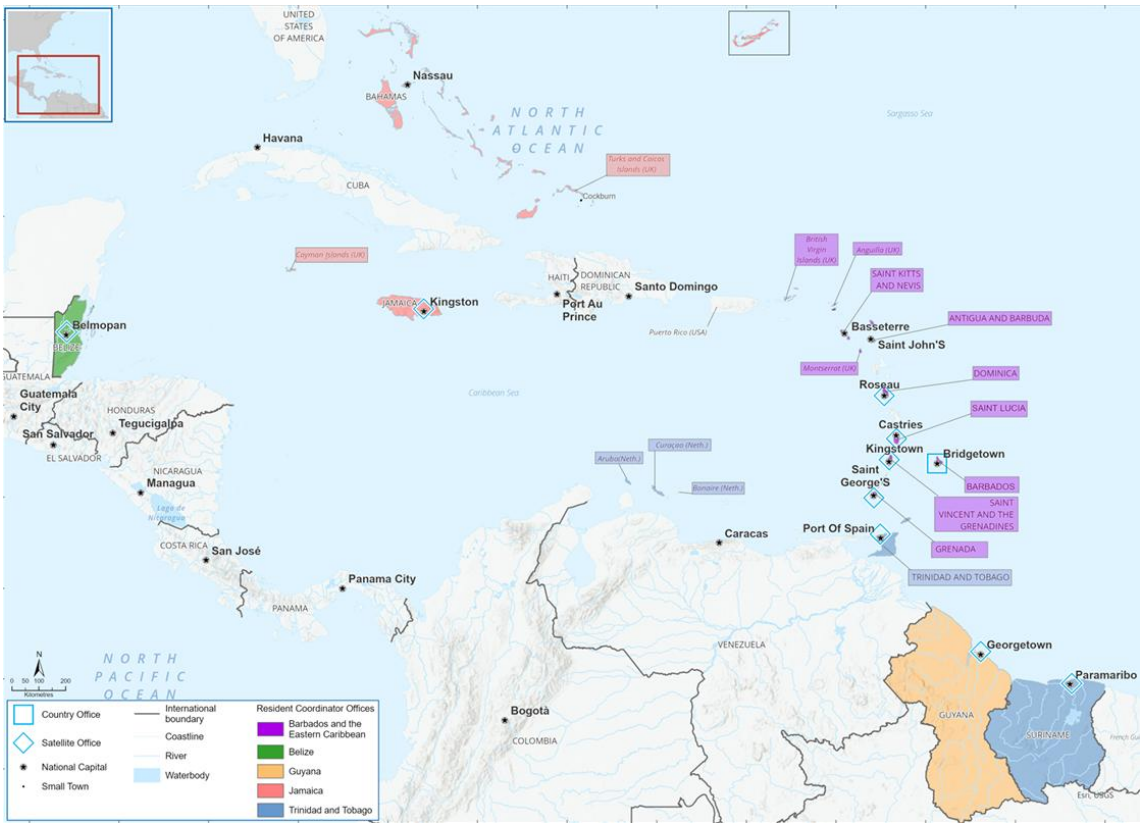


* Les valeurs indiquées ne tiennent pas compte des coûts d'appui directs et indirects.

Dans quel contexte l'évaluation a-t-elle été réalisée?

6. Les 22 pays et territoires anglophones et néerlandophones couverts par le PSMP sont tous classés comme petits États insulaires en développement[2]. Les États caribéens font face à des défis en matière de gouvernance qui leur sont propres en raison de leur faible population et de la capacité limitée en ressources humaines du secteur public. Compte tenu de leur classification en tant que pays à revenu intermédiaire ou élevé, ils sont moins susceptibles de remplir les conditions requises des financements à des conditions favorables et ont accès à une enveloppe générale d'aide au développement moins importante, ce qui les place dans une position intermédiaire les exposant à une couverture insuffisante, les pays étant confrontés à des facteurs de vulnérabilité importants, mais n'ayant qu'un accès limité aux mécanismes d'aide internationaux.

Figure 2: Couverture géographique du PSMP pour les Caraïbes



Source: rapport annuel par pays 2025 du PAM consacré à la Communauté des Caraïbes. Sources spécifiques: bureaux du PAM – PAM; frontières – UNmap; lieux habités – GeoNames. Date de création: 5 mars 2026. Figure élaborée par l'Unité géospatiale et de renseignement du PAM. Les appellations employées et la présentation des données sur la carte n'impliquent de la part du PAM aucune prise de position quant au statut juridique ou constitutionnel des pays, territoires, villes ou mers, ni au tracé de leurs frontières ou limites.

7. Les économies caribéennes restent fragiles, avec une dette publique élevée (77 pour cent du produit intérieur brut en 2023)[3]. Cette pression financière, qui est accentuée par des coûts d'emprunt élevés et une forte dépendance au tourisme, limite les investissements publics dans la protection sociale et la gestion des risques de catastrophe. La marge de manœuvre budgétaire restreinte crée un cycle dans lequel la vulnérabilité aux catastrophes met davantage à rude épreuve les ressources économiques, freinant les efforts de développement des capacités et de modernisation.

[2] Bureau de la Haute-Représentante pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement. Liste des petits États insulaires en développement.

[3] Banque interaméricaine de développement. 2023. *Caribbean Economics Quarterly: Volume 12, Issue 3: Dealing with Debt in the Caribbean*.

8. **Catastrophes naturelles**. La région des Caraïbes est l'une des régions les plus exposées aux catastrophes naturelles au monde. Au rang des dernières catastrophes figurent l'ouragan Melissa (2025), l'ouragan Beryl (2024), l'ouragan Lisa (2022) et l'éruption volcanique de la Soufrière (2021). L'accès limité aux financements à des conditions favorables et aux financements de l'action climatique ainsi qu'à l'aide publique au développement a suscité des initiatives comme l'Initiative de Bridgetown (2022) visant à réformer l'architecture financière internationale afin de faire face aux crises économiques et climatiques.

9. **Insécurité alimentaire**. Bien que ce pourcentage soit en baisse par rapport aux pics associés à la pandémie de maladie à coronavirus 2019, environ 42 pour cent de la population des Caraïbes anglophones et néerlandophones était en situation d'insécurité alimentaire en 2025[4]. L'insécurité alimentaire grave est supérieure à 10 pour cent en Jamaïque, à Saint-Vincent-et-les Grenadines et à Trinité-et-Tobago[5], et touche de manière disproportionnée les ménages à faible revenu, les jeunes, les femmes et les personnes en situation de handicap ou atteintes de maladies chroniques. Les prix élevés des aliments et la forte dépendance aux importations limitent l'accès à des régimes alimentaires adéquats et nutritifs, la moitié de la population ne pouvant se permettre une alimentation saine[6].

10. **Égalité entre les femmes et les hommes**. En dépit de l'amélioration du niveau d'éducation des femmes, les inégalités perdurent, les hommes étant plus nombreux sur le marché du travail et ayant des revenus plus élevés que les femmes. Les femmes sont confrontées à des obstacles qui entravent leur accès aux financements et aux assurances, ce qui limite la croissance de leur activité et augmente leur vulnérabilité face aux chocs. Les femmes, les enfants et les personnes handicapées sont touchés de manière disproportionnée par les catastrophes, les femmes étant moins susceptibles que les hommes de recevoir des avertissements officiels en cas de menaces imminentes.

11. **Intégration régionale.** Certaines institutions, telles que la Communauté des Caraïbes (CARICOM), l'Agence caraïbe pour les secours d'urgence en cas de catastrophe naturelle (CDEMA), l'Organisation des États des Caraïbes orientales et la Société à portefeuille distinct du Dispositif d'assurance catastrophes naturelles pour les Caraïbes (CCRIF SPC), attachent un degré de priorité à l'intégration régionale, la CDEMA étant le principal partenaire du PAM pour la logistique et la préparation aux situations d'urgence tout au long de la mise en œuvre du PSMP. Bien que les cadres régionaux établissent des normes communes, les gouvernements des pays où le PAM opère sont responsables de la mise en œuvre, ce qui se traduit par l'adoption d'approches variées en fonction des divers cadres législatifs et institutionnels.

Pourquoi et comment l'évaluation a-t-elle été menée ?

12. L'évaluation a été commandée par le Bureau de l'évaluation du PAM et menée à bien par une équipe de consultants indépendants. Son objectif était double: rendre compte des résultats du PAM à l'organisation elle-même ainsi qu'aux gouvernements, institutions régionales, donateurs et personnes concernées, et produire des données factuelles et des connaissances pour orienter la conception du prochain PSMP.

[4] Communauté des Caraïbes et al. 2025. *Caribbean Food Security & Livelihoods Survey: Regional Summary Report*.

[5] Groupe de la Banque mondiale. 2024. Prévalence de l'insécurité alimentaire grave dans la population (en pourcentage).

[6] Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et al. 2026. *Latin America and the Caribbean Regional Overview of Food Security and Nutrition 2025: Statistics and trends*.

13. L'équipe d'évaluation a adopté une approche théorique fondée sur des méthodes mixtes. L'évaluation comprenait des missions de collecte de données en personne à la Barbade, au Belize, à la Grenade, en Jamaïque et à Saint-Vincent-et-les Grenadines; la collecte de données hybrides à Sainte-Lucie; et la collecte de données réalisée entièrement à distance auprès d'autres pays et territoires. Elle s'est appuyée sur des méthodes de collecte fondée sur les effets directs visant à mettre en évidence les changements qualitatifs associés aux efforts institutionnels de renforcement des capacités. Compte tenu de l'intensité variable des activités du PAM dans les divers pays et territoires, elle brosse un tableau recouvrant la variété des contributions du PAM dans l'ensemble de la région au lieu de fournir une description agrégée formelle des résultats.

14. L'évaluation a porté sur l'ensemble du champ d'application du PSMP entre 2022 et août 2025. En conséquence, elle n'a pas tenu compte de l'intervention face à l'ouragan Melissa en Jamaïque ni des révisions budgétaires qui lui sont associées.

Principaux enseignements de l'évaluation

Positionnement stratégique

Le PSMP a apporté un cadre pertinent et innovant à l'action du PAM dans les Caraïbes, où règne une vulnérabilité importante malgré la présence de pays à revenu intermédiaire et élevé. Le PAM a clairement défini les atouts qui lui sont propres dans la protection sociale réactive face aux chocs, le financement des risques de catastrophe et la production de données en matière de sécurité alimentaire. Il a tiré parti du savoir-faire mondial qui est le sien pour ce qui est de l'intervention d'urgence, de la gestion des chaînes d'approvisionnement et des programmes fondés sur les transferts de type monétaire, à l'appui des institutions et des cadres régionaux et nationaux. Le modèle de fonctionnement centralisé et satellitaire a été essentiel au positionnement du PAM dans la région et s'est avéré être une approche viable pour contribuer tout à la fois à assurer un rôle de catalyseur et un rôle d'intervenant.

15. **Grâce au PSMP, le PAM s'est bien implanté dans l'environnement complexe des Caraïbes, ce qui a facilité la fourniture d'un soutien complémentaire aux institutions régionales et nationales.** Cette approche fondée sur un bureau multipays a évolué au gré des interventions d'urgence qui ont permis d'approfondir les relations et, dans le même temps, de créer des points d'ancrage pour le renforcement des capacités. Le PAM a élaboré un ensemble d'interventions adapté à la région, combinant assistance directe, soutien technique et logistique et mettant l'accent sur la préparation, en tirant parti d'un financement flexible des donateurs.

16. **Le PAM a clairement défini son rôle vis-à-vis de la protection sociale réactive face aux chocs et du financement des risques de catastrophe, ce qui lui a permis d'être en adéquation dans ces domaines avec les institutions et les pays de la région disposant de systèmes de protection sociale établis.** S'il est intervenu en collaboration avec d'autres grands acteurs, notamment le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et la Banque mondiale, le PAM a aussi adopté une approche qui lui était propre dans la transformation numérique des systèmes de protection sociale, l'objectif étant d'accélérer la distribution de l'aide financière lors des situations d'urgence. Les partenaires reconnaissent que les compétences techniques du PAM concernant l'enregistrement des bénéficiaires, l'exécution et le rapprochement des transferts, ainsi que le suivi post-distribution sont une valeur ajoutée décisive pour les systèmes nationaux et les initiatives régionales plus larges de gestion des risques de catastrophe et de transformation numérique. En outre, le PAM a prêté un appui aux gouvernements qui a consisté à compléter les primes des polices d'assurances de la CCRIF SPC, les indemnisations étant reliées à l'assistance monétaire distribuée par l'intermédiaire des systèmes nationaux de protection sociale. Cela a contribué à attirer davantage l'attention des gouvernements sur le rôle de la protection sociale dans la protection des foyers vulnérables face aux chocs.

17. **Le PAM a également clairement défini son rôle sur les plans des chaînes d'approvisionnement et de la logistique, en s'appuyant sur son savoir-faire mondial en matière d'intervention d'urgence.** Le PSMP mettait l'accent à la fois sur les instructions techniques et les solutions logistiques concrètes, principalement au niveau régional puis au niveau national. En revanche, le rôle stratégique du PAM n'était pas clairement défini dans le PSMP en ce qui concerne le renforcement des systèmes alimentaires ou la programmation scolaire, ce qui a fait que le PAM a adopté une approche réactive et n'a pas saisi d'occasion permettant de coopérer de manière plus efficace dans la région. Le PAM a répondu aux demandes des gouvernements liées aux systèmes alimentaires, mais ce soutien ne s'inscrivait pas dans le cadre d'une vision claire ni d'une stratégie bien définie dans ce domaine.

18. De même, bien qu'ayant fait partie du précédent PSMP provisoire 2020-2021, la programmation en milieu scolaire n'a pas été incluse dans le PSMP[7]. L'évaluation n'a pas permis de mettre au jour une justification motivant cette relégation au second rang des priorités. Néanmoins, le PAM a répondu aux demandes gouvernementales lors de la mise en œuvre au moyen de la première révision budgétaire en 2023, ce qui a permis de nouer différents types de coopération avec les ministères de l'éducation dans les domaines dans lesquels le PAM présente des atouts particuliers.

19. **Le modèle de fonctionnement centralisé et satellitaire consistant à maintenir une présence physique dans plusieurs pays, tout en centralisant les fonctions clés à la Barbade, était bien adapté au contexte régional.** Grâce à la structure de bureau multipays, le PAM a pu collaborer tant avec les institutions régionales qu'avec les gouvernements des pays d'intervention, en renforçant son rôle de partenaire technique et stratégique dans la région. La présence dans les pays par l'intermédiaire des bureaux satellites a favorisé des relations de confiance avec les interlocuteurs gouvernementaux et, dès lors, une collaboration flexible. Parallèlement, le bureau de la Barbade a facilité la mise en conformité avec les mécanismes d'intégration régionale, en renforçant le positionnement stratégique du PAM dans les Caraïbes et en élargissant la portée de ses compétences techniques. Le PAM a accordé la priorité aux institutions régionales, car les approches régionales peuvent avoir plus d'impact que le soutien par pays dans une région caractérisée par la présence de petits États aux moyens individuels limités.

Partenariats

Le PAM a établi des partenariats cruciaux avec des organismes régionaux, des gouvernements de pays d'intervention et des donateurs, qui ont facilité son travail dans les Caraïbes. Cependant, bien qu'efficace pour le positionnement initial et l'intervention d'urgence, l'approche de partenariat qui prévaut actuellement n'a toujours pas été modifiée pour relever de manière méthodique les défis liés à la prise en main au niveau local.

[7] "Plan stratégique multipays provisoire pour les Caraïbes (2020-2021)" (WFP/EB.2/2019/7-B/2/Rev.1), paragraphe 60, et "Plan stratégique multipays pour les Caraïbes (2022-2026)" (WFP/EB.1/2022/7-A/3), paragraphe 51.

20. **Les gouvernements des pays où le PAM opère étaient les principaux partenaires visés à ce niveau, bien que la profondeur des partenariats ait varié considérablement selon les pays et les ministères.** Les parties prenantes du PAM et des gouvernements ont recensé plusieurs facteurs essentiels pour instaurer la confiance dans leurs relations: une présence ininterrompue, un échange fluide d'informations, des approches adaptables et des connaissances du contexte. Le PAM entretenait des relations solides au niveau national, mais manquait de capacité de collaboration décentralisée en raison d'un manque de personnel et de l'absence de partenariats avec des organisations non gouvernementales (ONG) locales. Il était alors moins en mesure d'intégrer les dynamiques locales dans la planification de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise[8].

21. **Dans le même temps, le PAM a fait des relations avec les organismes régionaux, tels que** la CDEMA, la CARICOM et la CCRIF SPC, une priorité. Le partenariat avec la CDEMA a en particulier été l'élément central du PSMP, l'accent étant mis sur le renforcement des capacités d'intervention d'urgence aux niveaux régional et national. Il y a eu une période d'adaptation au cours de laquelle le PAM s'est familiarisé avec les dispositifs institutionnels dans les Caraïbes. L'intervention menée face à l'ouragan Beryl a marqué un tournant en matière de collaboration, la CDEMA et d'autres parties prenantes ayant particulièrement apprécié le fait que le PAM ait été ouvert à l'établissement d'une intervention sur un pied d'égalité. Les partenariats ont été efficaces, mais certaines difficultés subsistaient en matière de prise de décision conjointe et pour parvenir à une compréhension commune de ce qui constitue un renforcement progressif des capacités.

22. **De manière générale, les activités du PAM ont été complémentaires de celles d'autres entités du système des Nations Unies et de partenaires du développement, mais l'approche a été adaptée aux circonstances et est liée à la concurrence des organismes.** Le PAM a participé à des programmes conjoints, tels que le projet EnGenDER et celui du Fonds commun pour les objectifs de développement durable, à des missions conjointes et à des cadres collaboratifs, tels que l'initiative de protection sociale 2024 avec la Banque mondiale et l'UNICEF. Cependant, les interventions d'urgence et les programmes conjoints ont fait ressortir des différences d'approche relatives aux transferts monétaires entre les entités du système des Nations Unies. Comme les organismes sont à la fois en position de coopération et en position de concurrence, notamment en ce qui concerne la protection sociale réactive face aux chocs, cela a parfois abouti à des chevauchements ou à des messages incohérents de leur part.

23. **Dans un premier temps, le PAM a peu coopéré avec les sociétés nationales de la Croix-Rouge et les ONG locales, ce qui a restreint les possibilités de partenariat dans le cadre de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise.** Des progrès ont été réalisés en 2025 grâce à la signature d'un protocole d'accord avec la Croix-Rouge, couvrant les évaluations conjointes, le renforcement des capacités des sociétés nationales de la Croix-Rouge, l'utilisation de la plateforme logistique régionale et la gestion des connaissances. La même année, le PAM a commencé à élargir sa base de partenaires en lançant des appels auprès de partenaires coopérants dans plusieurs pays pour établir des accords anticipés de partenariat sur le terrain concernant l'assistance alimentaire en nature et d'autres modalités d'assistance.

[8] La Dominique fait exception, dans la mesure où le PAM collabore de manière étroite avec les conseils villageois.

24. **Bien que le PAM ait tiré parti de partenariats mondiaux avec le secteur privé, sa collaboration avec les partenaires régionaux et nationaux du secteur privé reste balbutiante**. Le bureau multipays s'est appuyé sur des relations existantes avec des partenaires mondiaux, tels que DHL, Western Union, Ericsson et l'Église de Jésus-Christ des saints des derniers jours, afin d'améliorer la mise en œuvre et la portée du PSMP. Au niveau régional, quelques avancées ont été réalisées avec les supermarchés Massy, mais des parties prenantes ont indiqué que les efforts pourraient être renforcés dans ce domaine. Dans l'ensemble, les bureaux satellites ont fait état de différents niveaux de connaissances et de capacités pour collaborer avec les acteurs du secteur privé.

Renforcement des capacités et prestation de services

Le PAM a contribué au renforcement des systèmes régionaux et nationaux en matière de préparation aux catastrophes et d'intervention en cas de crise, de financement des risques de catastrophe et de protection sociale réactive face aux chocs, et a bien renforcé les capacités d'intervention d'urgence des gouvernements. La stratégie de coopération au gré des circonstances a suscité de l'intérêt dans un premier temps, mais a également mis au jour des divergences entre l'exécution dynamique de programmes et le renforcement systématique des capacités.

25. **Dans l'ensemble, l'approche du PAM en matière de renforcement des capacités a concilié soutien opérationnel et participation à l'élaboration des politiques,** mais n'a pas été homogène dans les différents pays. Au Belize, aux Îles Vierges britanniques et à Sainte-Lucie, le PAM a contribué à l'élaboration de politiques publiques, alors que, dans les autres pays, il s'est concentré davantage sur l'amélioration des opérations que sur l'établissement de politiques formelles. Cela montre que, dans de nombreux pays caribéens, la capacité de mise en œuvre limitée est une contrainte plus immédiate que l'absence de cadres d'orientation. Néanmoins, l'absence, dans de nombreux pays caribéens, de politiques formelles comprenant des mesures de réaction en cas de chocs compromet la pérennisation des activités de renforcement des capacités, notamment dans les contextes de forte rotation du personnel et dans les situations d'urgence nécessitant une prise de décision rapide.

26. **S'agissant du renforcement des capacités dans les Caraïbes, le PAM a axé son activité sur quatre grands domaines thématiques**: la protection sociale réactive face aux chocs, la logistique d'urgence et la gestion des chaînes d'approvisionnement, le financement des risques de catastrophe et les programmes en milieu scolaire.

27. En ce qui concerne la **protection sociale réactive face aux chocs**, le PAM a mis en place avec succès de nouveaux outils numériques, modalités de paiement et systèmes de gestion de l'information. Ces efforts ont amélioré la collecte de données et la gestion des bénéficiaires dans au moins cinq institutions nationales de protection sociale, des éléments étayant la transition entre des pratiques fondées sur l'utilisation de documents au format papier pour l'inscription et la vérification des bénéficiaires et des pratiques fondées sur l'utilisation d'outils numériques. Par exemple, dans les Îles Vierges britanniques, le Gouvernement a entièrement informatisé le programme d'assistance publique, notamment grâce à l'utilisation de tableaux de bord Power BI pour le suivi. Cependant, l'étendue des progrès accomplis dans les divers pays et territoires a été hétérogène, et l'utilisation n'a perduré que dans certains d'entre eux.

28. S'agissant de la **logistique d'urgence et de la gestion des chaînes d'approvisionnement**, le PAM a contribué à l'amélioration de la visibilité des stocks d'entrepôts et de la préparation aux situations d'urgence dans plusieurs pays grâce à la fourniture de formations et d'équipements visant à faciliter le prépositionnement et le déploiement du système logistique de la CDEMA. Il n'en reste pas moins que les disparités d'adoption, les malentendus sur la fonctionnalité du système et la préférence pour des méthodes rodées fondées sur l'utilisation de documents au format papier ont limité le plein potentiel de ces améliorations. De plus, le soutien technique du PAM auprès de la CDEMA et l'organisation d'exercices de simulation ont renforcé les capacités de coordination aux niveaux régional et national, en créant des mécanismes formels de collaboration entre partenaires humanitaires et en améliorant la compréhension des fonctions et des attributions dans les interventions d'urgence.

29. S'agissant du **financement des risques de catastrophe**, le PAM a créé et validé un concept innovant consistant à établir un lien entre l'assurance des risques de catastrophe et la protection sociale par l'intermédiaire de compléments de primes de la CCRIF SPC. Il a mis en évidence un retour sur investissement important et une mobilisation croissante des gouvernements dans le recours au financement des risques de catastrophe pour les populations vulnérables. Cependant, il reste des améliorations à apporter du fait de l'absence de critères contraignants concernant l'utilisation des fonds, de retards dans la mise en œuvre des indemnisations et de la faible souscription des gouvernements au paiement des primes.

30. Le soutien du PAM en faveur des **initiatives d'alimentation en milieu scolaire** dans certains pays, qui est axé sur les systèmes de suivi et les mécanismes de coordination, est prometteur, mais en est encore à un stade embryonnaire. Au Guyana, grâce au soutien du PAM en faveur du projet de cadre de suivi et d'évaluation, le Ministère de l'éducation est davantage en mesure de défendre une augmentation des allocations budgétaires nationales au profit de l'alimentation scolaire, qui se traduit par un élargissement de la couverture et un accroissement du nombre de repas par élève. En Jamaïque, le PAM a contribué à la dématérialisation du programme d'alimentation scolaire, mais il est trop tôt pour recueillir des preuves sur les changements.

31. Le PAM a mis en œuvre pour la première fois le volet de **prestation de services** de son PSMP lors de l'ouragan Beryl en 2024, en soutenant les interventions pilotées par les pouvoirs publics à la Grenade, en Jamaïque et à Saint-Vincent-et-les Grenadines, grâce à des moyens logistiques, à des télécommunications d'urgence et à des unités mobiles de stockage. Les principaux résultats comprenaient un élargissement du champ d'action opérationnel, un rétablissement de la connectivité des autorités locales et un renforcement de la capacité d'intervention des acteurs clés. S'agissant de la fourniture de services du PAM, la création de la plateforme logistique régionale à la Barbade en 2025 a été une étape déterminante qui a permis de répondre à un besoin recensé de longue date concernant le stockage et la gestion des articles de secours au niveau régional. Cette plateforme comprend un centre d'excellence pour la formation logistique et a suscité l'intérêt de l'Organisation internationale pour les migrations et de l'UNICEF, qui prévoient de transférer des stocks prépositionnés.

32. **Le renforcement des capacités a produit les meilleurs résultats lorsque les efforts ont été mutualisés et ont eu un effet d'entraînement**. Par exemple, à Saint-Vincent-et-les Grenadines, les investissements dans les systèmes d'information utilisés pour l'assistance sociale et les efforts complémentaires d'institutionnalisation (financement public des postes clés) ont établi un socle durable pour le développement des capacités. Inversement, les approches n'ayant aucun lien les unes avec les autres ont produit des résultats moins durables. La mise en place d'outils numériques sans lien avec les cadres d'orientation ou l'allocation durable de ressources n'a pas dépassé le stade de l'innovation isolée, comme cela a été observé en Jamaïque, alors que ces efforts devraient susciter des changements systémiques.

Appui direct en cas d'urgence

L'aide directe du PAM sous la forme de transferts d'urgence de type monétaire et de produits alimentaires a apporté un secours immédiat aux populations touchées par des catastrophes dans toute la région. Elle a permis de répondre aux besoins urgents en matière de sécurité alimentaire et de contribuer à d'autres dépenses essentielles liées au relèvement. À quelques exceptions près, l'aide s'est inscrite en grande partie dans le cadre de mécanismes d'interventions pilotées par les gouvernements.

33. **Au cours de la période couverte par le PSMP, le PAM a fourni une assistance alimentaire en nature aux populations vulnérables touchées par une crise dans plusieurs pays**, **afin de répondre aux besoins immédiats avant le déploiement des transferts monétaires.** Entre 2022 et 2023, à la Barbade, il a ainsi été distribué, en partenariat avec le Ministère du renforcement des moyens d'action et des affaires des personnes âgées, des colis comprenant des aliments qui avaient été initialement acquis pour la préparation aux ouragans mais qui n'avaient pas été requis pour répondre à une urgence. Après l'ouragan Beryl en 2024, le PAM a distribué des aliments prépositionnés aux personnes touchées à la Grenade et à Saint-Vincent-et-les Grenadines, en ciblant initialement les zones les plus gravement touchées. L'assistance alimentaire a permis de répondre aux besoins essentiels avant d'opérer des transferts monétaires. Le niveau de satisfaction des bénéficiaires a été élevé, les personnes concernées mettant l'accent sur des améliorations sur le plan de la consommation alimentaire et une réduction du stress. Le PAM avait pour autre objectif de contribuer au relèvement et à la résilience à l'aide d'initiatives ciblées (par exemple au Belize et au Guyana), mais les éléments étayant les résultats sont limités.

34. **Les transferts monétaires d'urgence ont servi à appuyer des interventions gérées par les gouvernements. Ils ont été en grande partie effectués au moyen de dispositifs financiers publics**, sauf dans quelques cas lors de certaines interventions menées à la Barbade, en Jamaïque et à Saint-Vincent-et-les Grenadines, dans le cadre desquelles le PAM a fait appel à des prestataires de services financiers privés ou a procédé à des distributions par l'entremise de partenaires coopérants. Le PAM est intervenu à la fois dans les situations d'urgence soudaines et celles qui ont évolué lentement et a prêté main-forte aux gouvernements dans le ciblage par la collecte, l'analyse et la validation des données. La portée de l'action présente des divergences qui découlent de l'ampleur des besoins, de la hiérarchisation stratégique des priorités du PAM liée au faible niveau de ressources et de la couverture d'interventions menées par d'autres gouvernements et partenaires. La couverture plus importante qui a été apportée dans des interventions spécialisées à plus petite échelle et qui a, par exemple, concerné des agriculteurs du Belize et des pêcheurs de la Barbade met en lumière la capacité du PAM de réduire des facteurs de vulnérabilité propres à certains groupes. La fréquence des transferts a varié selon le contexte et dépendait des calendriers de relèvement et de la disponibilité des financements.

35. **Des éléments factuels ont montré que les bénéficiaires utilisaient principalement les transferts monétaires directs du PAM pour répondre à des besoins alimentaires immédiats**. La distribution de l'assistance monétaire du PAM a mis en évidence un taux élevé d'échange des bons, qui a été compris entre 93 et 100 pour cent dans la plupart des pays. La satisfaction des bénéficiaires a été importante (entre 86 et 100 pour cent). Toutefois, les bénéficiaires ont souvent suggéré d'augmenter la valeur et la durée des transferts.

36. **Lorsqu'il a prêté son concours aux interventions pilotées par les gouvernements, le PAM a cherché à faire respecter les principes humanitaires d'impartialité et d'indépendance.** Le bureau multipays a toujours des difficultés à déterminer à quel moment les systèmes gouvernementaux sont prêts à fournir une assistance rapide. Par exemple, à la Grenade et en Jamaïque, toutes deux touchées par l'ouragan Beryl, le PAM a déterminé que le système public de protection sociale mettrait trop de temps à distribuer l'assistance monétaire aux ménages concernés. Par conséquent, il a mis en œuvre des modalités de distribution d'espèces indépendante en coordination avec les gouvernements pour faciliter une intervention rapide, tout en préparant simultanément des transferts monétaires ultérieurs par l'intermédiaire de programmes gouvernementaux.

Objectifs transversaux

Le PSMP a pris en compte les priorités transversales de manière ponctuelle, ce qui a limité la capacité du PAM à s'attaquer aux inégalités et aux vulnérabilités plus profondes dans les Caraïbes. Bien que le bureau multipays ait accompli des progrès en ce qui concerne la collecte de données ventilées par sexe et les mécanismes permettant de rendre compte de l'action d'urgence, la faiblesse de ses moyens a limité les efforts entrepris pour surmonter les obstacles structurels face aux besoins et aux rôles des femmes dans l'intervention et le relèvement. Les questions liées à l'environnement et à la nutrition ont continué d'être intégrées de manière non systématique.

37. **Le PAM a contribué à renforcer des systèmes de collecte, d'analyse et de visualisation des données qui ont été utiles pour dissocier les besoins et les avantages procurés par l'assistance**. Il a ainsi été mis davantage en relief les divergences de besoins et de vécus selon le sexe, l'âge et le handicap. Au-delà de ces améliorations, l'adaptation des approches en fonction des différents besoins des femmes et des hommes a été limitée à des initiatives ponctuelles, alors qu'il aurait été préférable d'intégrer cette démarche dans l'ensemble des programmes. Lors de la détermination de la valeur des transferts et de l'inclusion de bénéficiaires dans ses efforts de ciblage des interventions d'urgence, le PAM a pris principalement en compte les besoins au niveau des ménages, ce qui pouvait occulter des dynamiques internes. Bien que le bureau multipays ait désigné un coordonnateur responsable, il lui manquait globalement des moyens spécifiques lui permettant d'élaborer des stratégies, des orientations et des partenariats exhaustifs dans ces domaines.

38. **S'agissant de la responsabilité à l'égard des populations touchées, le PAM a évolué dans son approche, qui s'appuyait principalement sur les systèmes gouvernementaux et qui a ensuite consisté à mettre en place des mécanismes communautaires de remontée de l'information sous sa direction**. Cela s'est avéré plus efficace, mais a soulevé des questions sur la pérennisation. Cette évolution a été mise en œuvre pour répondre aux préoccupations concernant l'hétérogénéité de la couverture et la réactivité des systèmes gouvernementaux existants de protection sociale s'agissant du traitement des réclamations en la matière. À la suite de l'intervention liée à l'ouragan Beryl, les parties prenantes des gouvernements ont fait part de projets d'intégration d'éléments du modèle du PAM dans un mécanisme communautaire dédié à la remontée de l'information pour les futures interventions de protection sociale et en cas de catastrophe.

39. **Le PAM n'a pas mis en œuvre d'approche systématique visant à intégrer les considérations environnementales et nutritionnelles, ce qui s'est traduit jusqu'à présent par des contributions ponctuelles.** Les considérations environnementales sont restées secondaires pendant la majeure partie de la période couverte par le PSMP et ce n'est que récemment que des approches plus volontaristes ont pris forme. De la même façon, les considérations nutritionnelles ont été intégrées selon les circonstances, principalement dans le cadre de programmes en milieu scolaire, au lieu d'être intégrées de manière systématique dans l'ensemble des programmes. Le renforcement de ces éléments transversaux offre la possibilité de renforcer les contributions du PAM dans les Caraïbes, compte tenu en particulier de la vulnérabilité face aux catastrophes, de la fragilité environnementale et des défis nutritionnels de la région.

Durabilité

Le PAM a établi un cadre de référence pour faire perdurer les acquis du PSMP grâce à l'établissement des priorités, à une prise en main nationale des solutions numériques et à l'institutionnalisation de fonctions clés dans certains pays. Le plan a facilité la convergence de liens stratégiques entre l'action humanitaire et le développement en renforçant les capacités gouvernementales de combler les lacunes et de s'attaquer aux facteurs de vulnérabilité qui, sans cela, entraveraient une intervention efficace face aux chocs. Cependant, sans stratégie de progression clairement définie et sans efforts soutenus, l'incertitude demeure quant à la durabilité des contributions du PAM en faveur du renforcement des capacités, en particulier dans les contextes où la prise en main au niveau institutionnel reste embryonnaire.

40. **Le PSMP et sa théorie du changement accordent une place centrale aux efforts visant à opérer une transition entre des processus parallèles d'assistance alimentaire et nutritionnelle qui ne sont pas établis à long terme et une assimilation complète des fonctions de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise dans des modes de gouvernance normalisés.** Le PAM a œuvré en ce sens de manière concrète en renforçant les capacités gouvernementales dans des domaines clés qui améliorent la préparation aux situations d'urgence et l'intervention en cas de crise. À Saint-Vincent-et-les Grenadines, il a par exemple prépositionné des articles essentiels d'intervention d'urgence et formé le personnel à leur utilisation efficace.

41. **Le PAM a obtenu les meilleurs résultats en établissant des passerelles pour que les améliorations techniques ne soient pas dissociées d'institutions et de politiques leur apportant un cadre favorable.** Par exemple, à Saint-Vincent-et-les Grenadines, les capacités d'intervention immédiate et la résilience institutionnelle à long terme ont été renforcées grâce aux contributions du PAM en faveur de la transformation numérique des systèmes de protection sociale, qui ont été associées au financement de postes techniques par le Gouvernement et aux acquis tirés de l'expérience opérationnelle lors de multiples interventions face à des catastrophes. Des tendances analogues se sont dégagées dans les pays où il a été établi avec succès des passerelles entre les mécanismes de financement des risques de catastrophe et les systèmes de protection sociale.

42. **Les convergences stratégiques entre l'action humanitaire et le développement ont également été renforcées grâce à l'approche du PAM, qui n'a eu de cesse de soutenir le financement des risques de catastrophe en s'appuyant sur l'assurance paramétrique.** Le PAM ayant complété les primes d'assurance paramétrique du CCRIF SPC à la Grenade, en Jamaïque et à Saint-Vincent-et-les Grenadines, les gouvernements des pays ont bénéficié d'indemnisations plus élevées après l'ouragan Beryl et ont ainsi disposé de ressources supplémentaires pour lancer leurs propres interventions au lieu de dépendre de l'aide extérieure. Les mécanismes de financement des risques de catastrophe qui ont été reliés aux systèmes de protection sociale, comme le programme d'aide d'urgence aux revenus de la Grenade après l'ouragan Beryl, ont renforcé le financement public de la résilience des ménages et comblé le fossé entre l'aide à court terme et le relèvement à long terme.

43. **La création de postes financés par les gouvernements ou des institutions représente une étape importante dans l'institutionnalisation des capacités renforcées par le PAM.** À Saint-Vincent-et-les Grenadines, le Gouvernement a alloué des fonds pour assumer la responsabilité de deux postes clés initialement soutenus par le PAM. De la même façon, la CDEMA a créé des postes salariés pour maintenir les capacités développées avec le soutien du PAM. Cependant, dans d'autres pays disposant de postes financés, il n'apparaît pas clairement d'engagement visant à maintenir les fonctions soutenues par le PAM.

44. **Il n'en reste pas moins que des défis liés à la question de la durabilité demeurent.** Dans les contextes où les gouvernements ne se sont pas encore engagés à appuyer financièrement, de manière indépendante, les mécanismes de financement des risques de catastrophe liés à la protection sociale, et où peu de mécanismes existent pour garantir un développement durable des compétences et la transmission des savoirs issus des exercices de formation et de simulation, le potentiel de durabilité est moindre. De même, il a été constaté que les innovations isolées sans cadres d'orientation correspondants ni allocation durable des ressources étaient moins durables. Bien que le bureau multipays élabore une boîte à outils pour renforcer les processus opérationnels des systèmes de protection sociale ordinaires, cela ne permet pas encore de garantir que ces moyens tiennent pleinement compte des chocs ou soient totalement ancrés dans les politiques nationales.

45. **Des plateformes et des systèmes logistiques essentiels font également face à des défis de durabilité.** Bien que la plateforme logistique régionale représente un investissement important en faveur de la résilience à long terme face aux catastrophes dans les Caraïbes, ses coûts d'exploitation considérables représentent un défi qu'il faudra relever pour assurer sa viabilité à long terme. Cela étant, le PAM et la CDEMA ont élaboré un plan complet de transfert des responsabilités sur cinq ans qui comprend des stratégies de financement durables. La durabilité du système logistique de la CDEMA, qui a été élaboré conjointement avec le PAM, présente également des défis – s'agissant notamment de l'absence de consensus sur la vision à long terme de la plateforme, du manque de clarté sur la responsabilité de son maintien en état opérationnel et des attentes divergentes parmi les utilisateurs cibles concernant la fonctionnalité du système –, alors que ce dernier offre un intérêt potentiel reconnu.

Dispositifs institutionnels

Malgré les difficultés internes de coordination, le modèle de fonctionnement fondé sur un bureau central et des bureaux satellites, qui a évolué durant la période couverte par le PSMP, a mis en évidence les gains qui ont été obtenus et ceux qui pourraient l'être, ce qui s'est avéré être une approche viable pour soutenir le double mandat du PAM dans les Caraïbes.

46. **Le modèle de bureau multipays, qui s'appuie sur une présence répartie entre des bureaux satellites et un bureau à la Barbade, a permis au PAM de conjuguer tout à la fois les rôles consistant à défendre des priorités, à assurer des partenariats techniques et à intervenir face aux situations d'urgence.** Cela a été particulièrement important pour les partenariats: le bureau de la Barbade a favorisé de manière stratégique la réussite des relations avec la CDEMA, la CARICOM et la CCRIF SPC, tandis que le bureau satellite de Sainte-Lucie à quant à lui servi de catalyseur aux relations avec la Commission de l'Organisation des États des Caraïbes orientales. Le partenariat avec la CDEMA a été l'élément central du PSMP, l'objectif étant de renforcer les capacités d'intervention d'urgence aux niveaux régional et national.

47. **Pour asseoir la présence du PAM dans plusieurs pays, l'approche du bureau multipays s'est appuyée sur un déploiement flexible des ressources humaines et des espaces de bureau**, ce qui lui a permis de répondre aux diverses demandes gouvernementales dans l'ensemble des domaines techniques. Ce modèle s'est avéré particulièrement précieux lors de la transition du PAM entre une démarche d'intervention d'urgence et une démarche fondée sur le renforcement des capacités institutionnelles, ce qui a été par exemple le cas lorsque le personnel de bureaux satellites dans deux pays[9] touchés par l'ouragan Beryl a efficacement soutenu la planification et la gestion de l'intervention du PAM relative à la capacité de mobilisation immédiate de renforts. Cependant, les déficits importants de capacité de dotation en personnel et la courte durée des contrats de consultants ont constitué des obstacles qui ont entravé les retombées des initiatives de renforcement des capacités.

48. **Les modalités régissant le travail dans les bureaux étaient également inscrites dans le sens des économies de dépenses.** Le bureau multipays a partagé des locaux des Nations Unies, s'agissant notamment du bureau central à la Barbade et du bureau satellite de plusieurs pays, notamment le Belize, la Jamaïque et Saint-Vincent-et-les Grenadines. À Sainte-Lucie, le bureau multipays a opéré dans des locaux fournis gratuitement par le Ministère de l'équité. À la Grenade, le PAM n'a pas loué de locaux, mais disposait d'un membre du personnel travaillant à distance. Ces modalités moins coûteuses ont permis au PAM de maintenir une présence physique dans le pays tout en limitant autant que possible les dépenses opérationnelles.

49. **Le modèle de bureau multipays a également facilité la mobilisation des ressources, car il a permis au PAM de présenter son activité aux Caraïbes en lui donnant un caractère d'uniformité régionale plutôt que la forme de programmes de pays distincts**. La fonction de mobilisation des ressources a été centralisée au bureau de la Barbade, ce qui a amélioré l'efficacité de la collaboration des donateurs et a permis d'allouer les ressources de manière flexible entre les pays en fonction des besoins et de la capacité d'absorption.

[9] Jamaïque et Saint-Vincent-et-les Grenadines.

50. **Cependant, le bureau multipays a été confronté à des difficultés, car les processus en interne n'étaient pas conçus pour un bureau multipays opérant dans des pays à revenu intermédiaire.** Il ne possédait pas de capacités suffisantes pour fournir des instructions techniques cohérentes aux équipes, préciser les fonctions et attributions réparties entre le bureau central de la Barbade et les bureaux satellites, élaborer des processus opérationnels efficaces pour tous les bureaux satellites et cultiver les partenariats nécessaires au PSMP. L'intervention face à l'ouragan Beryl a mis en évidence à la fois les atouts du modèle, qui ont été de parvenir à prêter un concours aux interventions pilotées par les gouvernements et de répondre dans le même temps aux besoins en matière de sécurité alimentaire de trois pays, ainsi que ses faiblesses, s'agissant notamment de changer rapidement d'orientation pour axer les ressources en faveur d'une intervention d'urgence à grande échelle. L'équipe du bureau multipays a commencé à remédier à ces difficultés en 2025 en établissant des accords avec des partenaires de réserve et en affinant les mécanismes de coordination internes, ce qui montre que le modèle opérationnel tend à se renforcer.

51. **De plus, la dispersion géographique et la diversité des pays, qui sont inhérentes au modèle de fonctionnement centralisé et satellitaire, sont également à l'origine de contraintes opérationnelles.** Les coûts élevés de déplacement dans la région et les difficultés de gestion des processus opérationnels dans l'ensemble des pays[10] se sont traduits par des manques d'efficience auxquels sont souvent venus s'ajouter des déficits d'expérience du PAM dans les dispositifs multipays. Comme la dotation en personnel du bureau de la Barbade était insuffisante pour desservir les bureaux satellites, cela a entraîné des retards dans les achats et des problèmes de paiement des fournisseurs. Ces problèmes opérationnels ont eu une incidence sur les calendriers de mise en œuvre des programmes et sur la réactivité face aux demandes gouvernementales.

52. **Le bureau multipays a également été confronté à des difficultés liées à l'élaboration de cadres de suivi adaptés à sa structure multipays et à l'accent mis sur le renforcement des capacités.** Il lui reste à trouver un moyen de combler les disparités qui découlent du fait qu'il soit nécessaire de répondre aux besoins d'établissement de rapports au niveau institutionnel et de consigner les performances propres à certains pays. Le bureau multipays a élaboré l'indice de réactivité face aux chocs pour suivre régulièrement les changements au niveau du système, bien que des travaux supplémentaires puissent être entrepris pour établir des liens explicites entre celui-ci et la planification ou la mise en œuvre programmatiques. Les contraintes de suivi ont également entravé la capacité du bureau multipays de mettre en évidence des résultats au-delà de l'achèvement des activités, s'agissant en particulier des initiatives de renforcement des capacités institutionnelles. Bien que le bureau multipays ait mené des activités de partage des connaissances entre les bureaux satellites, les possibilités d'apprentissage systématique entre pays inhérentes au modèle de fonctionnement centralisé et satellitaire n'ont pas été pleinement exploitées.

[10] Par exemple les différences relatives aux monnaies et aux systèmes bancaires.

Recommandations

Recommandations principales et subsidiaires	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
Recommandation 1: Améliorer l'orientation stratégique du plan stratégique multipays et élargir la place qui y est accordée concernant le renforcement des capacités en établissant, en collaboration avec des partenaires, des stratégies de progression claires dans les domaines techniques prioritaires	Stratégique	Bureau multipays		Élevé	Décembre 2026
1.1 En collaboration avec les entités régionales et les principaux ministères, élaborer une définition commune des priorités, fixer des objectifs d'étape en matière de renforcement des capacités et formuler une définition de la transition qui établisse une distinction entre l'évolution des besoins aussi bien dans le domaine de l'assistance technique que dans le domaine de la prestation de services.		Bureau multipays	Partenaires gouvernementaux et régionaux Équipes de pays des Nations Unies		
1.2 Élaborer un cadre rationalisé de suivi et d'apprentissage sur plusieurs années et établir son budget, afin de suivre les progrès du renforcement des capacités dans les domaines prioritaires, en utilisant des approches qualitatives adaptées aux Caraïbes et en assurant des consultations régulières des partenaires. Le cadre doit s'appuyer sur les trousses à outils pertinentes du PAM et être suffisamment flexible pour être adapté à l'évolution des circonstances.		Bureau multipays	Siège mondial du PAM, bureau du directeur régional Siège mondial du PAM, équipes consacrant leurs efforts au renforcement des capacités des pays		
1.3 Élaborer des plans contextuels pluriannuels de renforcement des capacités pour chaque bureau satellite qui: ➢ recensent les systèmes nationaux prioritaires et les capacités institutionnelles à renforcer en fonction du contexte et des besoins du pays; ➢ définissent des objectifs clairs de renforcement des capacités en adéquation avec les effets directs du plan stratégique multipays; ➢ présentent les exigences en matière de ressources; ➢ comprennent des mécanismes de consultation des partenaires et des processus de planification conjoints; ➢ sont harmonisés entre les bureaux afin de faciliter le partage des connaissances et la cohérence tout en respectant les priorités propres à chacun des pays.		Bureau multipays	Donateurs Partenaires gouvernementaux et régionaux		

Recommandations principales et subsidiaires	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
Recommandation 2: Définir un rôle catalyseur pour le PAM dans les efforts visant à transformer les systèmes alimentaires dans les Caraïbes, en tirant parti des atouts particuliers de l'organisation concernant la préparation aux situations d'urgence, les chaînes d'approvisionnement et les données sur la sécurité alimentaire	Stratégique	Bureau multipays		Élevé	Décembre 2026
2.1 Élaborer une stratégie pour les systèmes alimentaires caribéens qui: ➢ recense certains points d'ancrage et atouts particuliers du PAM (en tirant parti de la préparation aux situations d'urgence, des connaissances techniques liées aux chaînes d'approvisionnement et des données sur la sécurité alimentaire); ➢ privilégie les pays et les contextes dans lesquels le PAM peut apporter une valeur ajoutée particulière en adéquation avec les besoins des pays et les priorités régionales en matière de sécurité alimentaire de la Communauté des Caraïbes; ➢ cartographie et définit des rôles complémentaires avec des partenaires clés (Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, Banque mondiale et d'autres institutions financières internationales, ainsi que des institutions régionales) afin d'assurer la cohérence et d'éviter les doublons; ➢ expose les exigences en matière de ressources et les mécanismes de financement potentiels.		Bureau multipays	Siège mondial du PAM, Division des programmes Siège mondial du PAM, bureau du directeur régional CARICOM Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, Banque mondiale, Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture, Banque de développement des Caraïbes Partenaires gouvernementaux		
2.2 Élaborer un plan de mise en œuvre par phases fondé sur une approche réaliste en matière de ressources qui: ➢ établit un échelonnement dans la collaboration, en commençant par les pays prioritaires où la demande, les partenariats et les perspectives de financement sont les plus solides; ➢ définit des stratégies spécifiques de mobilisation des ressources et des sources de financement potentielles pour les activités liées aux systèmes alimentaires; ➢ définit le modèle d'appui technique du PAM, y compris concernant l'utilisation stratégique des partenariats; ➢ comprend des mesures d'atténuation des risques, au cas où le financement attendu ne se concrétiserait pas.		Bureau multipays			

Recommandations principales et subsidiaires	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
Recommandation 3: Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de partenariat globale qui renforce l'efficacité de l'action du PAM, la base de ressources et la durabilité des résultats obtenus dans les Caraïbes	Stratégique	Bureau multipays		Élevé	Décembre 2027
3.1 Renforcer le rôle du PAM dans les efforts visant à faciliter l'accès des gouvernements à l'assistance technique et aux investissements d'autres acteurs (tels que la Banque mondiale, le Fonds vert pour le climat et d'autres institutions financières internationales) pour les systèmes de préparation aux catastrophes et d'intervention en cas de crise, la résilience face aux changements climatiques et la sécurité alimentaire, en tirant parti des compétences techniques et des données du PAM s'agissant d'aider les pays à élaborer des propositions et des cadres de partenariat susceptibles d'être financés.		Bureau multipays	Siège mondial du PAM, partenariats publics et coopération multipartite Siège mondial du PAM, bureau du directeur régional		
3.2 Approfondir les partenariats avec les établissements universitaires, les intervenants opérationnels et les spécialistes de domaines thématiques afin d'élargir les capacités du bureau multipays en matière d'assistance technique, de formation et d'intégration de thèmes transversaux.		Bureau multipays	Université des Indes occidentales Croix-Rouge		
3.3 Développer des partenariats stratégiques avec le secteur privé qui suscitent des innovations et élargissent la capacité d'intervention régionale (au lieu de fournir essentiellement des ressources au PAM) dans le cadre de la préparation aux situations d'urgence, des opérations logistiques et des systèmes alimentaires, en établissant des cadres clairs pour les fonctions, les contributions et les bénéfices mutuels.		Bureau multipays	Siège mondial du PAM, partenariats avec le secteur privé Siège mondial du PAM, chaîne d'approvisionnement		

Recommandations principales et subsidiaires	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
Recommandation 4: Institutionnaliser les priorités transversales en tirant parti des ressources réservées à cet effet, des approches d'intégration systématique et des effets directs mesurables	Opérationnelle	Bureau multipays		Moyen	Décembre 2026
4.1 Élaborer une stratégie visant à promouvoir l'autonomisation des femmes, à lutter contre les inégalités entre les femmes et les hommes et 'à s'attaquer à d'autres obstacles sociaux à la participation (tels que l'âge, le handicap ou l'origine ethnique) dans les domaines techniques ou programmatiques prioritaires à mettre en œuvre dans le cadre du prochain plan stratégique multipays.		Bureau multipays	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes Volontaires des Nations Unies Siège mondial du PAM, Unité de la problématique femmes-hommes, de la protection et de l'inclusion		
4.2 Établir un cadre de durabilité environnementale qui intègre cette dimension dans les effets directs en matière de résilience et de systèmes alimentaires et définisse des paramètres pour évaluer et réduire l'empreinte environnementale des opérations d'intervention d'urgence et des activités de la plateforme logistique régionale.		Bureau multipays	Siège mondial du PAM		
4.3 Élaborer une stratégie d'intégration de la nutrition dans les domaines techniques prioritaires, y compris des instructions de mise en œuvre.		Bureau multipays	Siège mondial du PAM		

Liste des sigles utilisés dans le présent document

CARICOM	Communauté des Caraïbes
CCRIF SPC	Société à portefeuille distinct du Dispositif d'assurance catastrophes naturelles pour les Caraïbes
CDEMA	Agence caraïbe pour les secours d'urgence en cas de catastrophe naturelle
MCO	Bureau multipays
PSMP	Plan stratégique multipays