



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

Conseil d'administration

Session annuelle
Rome, 20-24 juin 2022

Distribution: générale

Point 5 de l'ordre du jour

Date: 27 mai 2022

WFP/EB.A/2022/5-A

Original: anglais

Questions de politique générale

Pour approbation

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

Politique actualisée de renforcement des capacités des pays

Projet de décision*

Le Conseil approuve le document intitulé "Politique actualisée de renforcement des capacités des pays" (WFP/EB.A/2022/5-A).

Introduction

1. La présente politique actualisée vise à préciser et à mettre à jour les concepts et la terminologie se rapportant au renforcement des capacités des pays ainsi que la perception qu'en a le PAM, et à définir la finalité de l'action que mène le PAM dans ce domaine¹.

* 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.

¹ L'expression "*renforcement des capacités des pays*" est une expression propre au PAM, adoptée en 2015 pour distinguer ce type de renforcement des capacités du *renforcement des capacités internes*, désigné aujourd'hui par l'expression *développement des capacités internes*, laquelle se rapporte aux programmes d'apprentissage et de formation destinés au personnel du PAM. Par souci de cohérence, l'expression *renforcement des capacités des pays* continue d'être utilisée dans la politique actualisée pour désigner les activités menées par le PAM en matière de renforcement des capacités.

Coordonnateurs responsables:

Mme V. Guarnieri
Sous-Directrice exécutive
Département de l'élaboration des programmes
et des politiques
tél.: 066513-2200

M. D. Kaatrud
Directeur
Division des programmes – action humanitaire
et développement
tél.: 066513-2203

M. J.-P. Demargerie
Directeur adjoint
Division des programmes – action humanitaire
et développement
tél.: 066513-3232

2. Le PAM entend par l'expression "renforcement des capacités des pays" les activités articulées autour de sa collaboration avec les institutions et organisations parties prenantes nationales et infranationales, qui visent à améliorer le fonctionnement durable des systèmes et des programmes aidant les populations à satisfaire leurs besoins en matière de sécurité alimentaire et de nutrition et leurs autres besoins essentiels. Le renforcement des capacités des pays englobe des activités menées avec les gouvernements et le secteur privé ainsi qu'avec les organisations de la société civile travaillant dans ces domaines.
3. L'action menée par le PAM en matière de renforcement des capacités a été tout d'abord décrite dans la politique de 2004 intitulée "Renforcement des capacités nationales et régionales"²; le document de 2009 consacré à la mise en œuvre de cette politique insistait davantage sur les résultats à obtenir et sur les diverses approches envisageables³. La présente politique actualisée s'inspire de ces deux documents.
4. Au sein du PAM comme à l'extérieur, les débats et les pratiques en matière de renforcement des capacités ont évolué depuis 2009. Les engagements pris au titre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et d'autres documents phares mettent en évidence l'importance de la contribution du renforcement des capacités à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) et la nécessité de mettre à jour l'approche organisationnelle.
5. Compte tenu de cette évolution au niveau mondial, le PAM a établi en 2017 un cadre institutionnel pour le renforcement des capacités des pays, qui est axé sur le soutien à apporter aux systèmes et services nationaux, étant entendu que l'apport d'une aide à davantage de personnes en situation d'insécurité alimentaire et la réalisation des objectifs de développement nationaux dépendent des capacités de transformation des individus, des organisations et des sociétés. Le cadre définit une approche plus globale et plus systématique du renforcement des capacités des pays, qui mobilise un éventail d'acteurs dans l'ensemble de la société. La présente politique actualisée intègre pour la première fois ces éléments dans une politique du PAM et les décrit plus en détail.
6. Une synthèse d'évaluations réalisée en 2021⁴ a fait apparaître que le renforcement des capacités des pays était crucial pour la contribution du PAM à la concrétisation du Programme 2030 et pour la réalisation de ses propres objectifs stratégiques. La synthèse a également permis de déterminer les éléments des interventions de renforcement des capacités des pays qui ont contribué à la réussite des activités du PAM et à la pérennisation des résultats obtenus, notamment les efforts déployés pour favoriser la prise en main des opérations par les pays, établir des partenariats solides, fiables et efficaces (dans le cadre d'une collaboration prolongée) et promouvoir une bonne coordination. La synthèse a aussi permis de repérer plusieurs lacunes qui avaient déjà été signalées dans l'audit de 2016 et l'évaluation de 2017 de la politique⁵ et il a été recommandé au PAM de réaffirmer son engagement en faveur du renforcement des capacités des pays en élaborant une nouvelle politique ou en actualisant la politique existante. Il lui a par ailleurs été recommandé d'institutionnaliser davantage ses outils, de développer les compétences en interne, d'améliorer le suivi et la communication des résultats relatifs au

² "Renforcement des capacités nationales et régionales" (WFP/EB.3/2004/4-B).

³ "Politique du PAM en matière de renforcement des capacités - Bilan et perspectives" (WFP/EB.2/2009/4-B).

⁴ "Synthèse des éléments factuels et des enseignements relatifs au renforcement des capacités des pays tirés des évaluations décentralisées" (WFP/EB.A/2021/7-C).

⁵ Bureau de l'Inspecteur général du PAM. 2016. *Internal Audit of WFP's Country Capacity Strengthening*; "Rapport succinct de l'évaluation de la politique du PAM en matière de développement des capacités" (WFP/EB.1/2017/6-A/Rev.1); et "Synthèse des éléments factuels et des enseignements relatifs au renforcement des capacités des pays tirés des évaluations décentralisées" (WFP/EB.A/2021/7-C).

renforcement des capacités des pays et de mieux intégrer la problématique femmes-hommes, la protection et la responsabilité à l'égard des populations touchées.

7. La présente politique actualisée a pour ambition de donner suite aux recommandations formulées à l'issue de la synthèse d'évaluations et d'autres audits et évaluations. Elle tient compte également des résultats d'un examen des documents internes, des faits nouveaux survenus partout dans le monde, ainsi que des conclusions d'une série de consultations menées dans l'ensemble du PAM. Sur cette base, la politique actualisée améliore la clarté conceptuelle en ce qui concerne les définitions, les objectifs, les approches et les acteurs concernés. De plus, elle réaffirme l'engagement pris par le PAM au regard du renforcement des capacités des pays et le rôle joué par celui-ci à l'appui de la réalisation des objectifs du Plan stratégique pour 2022–2025 et des ODD.
8. Le PAM est résolu à remédier aux autres lacunes en matière de renforcement des capacités des pays mentionnées dans les recommandations opérationnelles issues des audits et des évaluations⁶. A cet effet, une fois la politique actualisée approuvée, il élaborera du matériel relatif à sa mise en œuvre, concernant notamment la planification des effectifs et les questions budgétaires, des directives et des outils actualisés visant l'intégration du renforcement des capacités des pays dans les plans stratégiques de pays (PSP), et un solide cadre de suivi ancré dans le Cadre de résultats institutionnels.

Le contexte mondial

9. Ces dix dernières années ont été marquées par d'importants changements dans le débat mondial sur le renforcement des capacités, traduisant l'évolution des perceptions et des approches au sein de la communauté du développement et de l'action humanitaire. Une approche du renforcement des capacités plus globale et adaptée au contexte s'est fait jour, plaçant au cœur de tout processus de développement la prise en main des activités par les acteurs nationaux, la durabilité, la participation inclusive et les solutions ancrées localement.
10. La terminologie a elle aussi évolué puisque l'expression *mise en place des capacités* a été remplacée par *développement des capacités*⁷ (et plus récemment au PAM, *renforcement des capacités*⁸). Cette évolution traduit une réorientation plus générale du secteur: on ne considère plus qu'il faut mettre en place ou construire les capacités en partant de rien mais, au contraire, qu'il est préférable de valoriser les capacités existantes et de prendre en compte le contexte et les priorités des parties prenantes.
11. Des engagements mondiaux précis ont placé le renforcement des capacités au cœur de l'action humanitaire et des activités de développement. Dans le domaine de l'action humanitaire, le Programme 2030, les Normes humanitaires fondamentales, les engagements définis lors du Sommet mondial sur l'action humanitaire, le Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe et le Grand Bargain (pacte relatif au financement de l'action humanitaire), comportent tous un engagement à renforcer les capacités des acteurs locaux⁹. Le système des Nations Unies s'est lui aussi fixé comme nouvelles priorités en matière de renforcement des capacités l'adaptation au contexte local ou ancrage local, la transparence et le financement durable. Comme le souligne le Groupe des Nations Unies pour le développement dans une note d'orientation établie en 2017, le

⁶ Ibid.

⁷ Service de recherche du Parlement européen. 2017. Note d'information: [Understanding Capacity-Building/Capacity Development](#).

⁸ Le renforcement des capacités a été intégré dans le Plan stratégique pour 2014–2017, ainsi qu'il est expliqué à la page 3 du document du Bureau de l'Inspecteur général du PAM [Internal Audit of WFP's Country Capacity Strengthening](#) (2016).

⁹ Bureau des Nations Unies pour la prévention des catastrophes. 2015. [Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe 2015-2030](#).

- renforcement des capacités est considéré comme, à la fois "un moyen et un objectif primordial de la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030"¹⁰.
12. Sur le plan des programmes, le renforcement des capacités est passé d'une superposition de transferts unilatéraux et distincts de connaissances et de compétences spécialisées, à une approche intégrée de plus en plus fondée sur les systèmes. Cette évolution s'est appuyée sur une documentation sectorielle portant sur la théorie de la complexité, qui propose différents moyens de comprendre les relations dynamiques entre les composantes et les acteurs des systèmes¹¹. Il ressort du débat mondial que des facteurs complémentaires et interdépendants déterminent les résultats obtenus dans le secteur des services publics¹²; il est devenu essentiel pour la conception et l'exécution des initiatives axées sur le renforcement des capacités de composer avec ces complexités systémiques.
 13. La pratique à l'échelle mondiale a évolué et le renforcement des capacités est désormais perçu comme un processus endogène, dans le cadre duquel des organismes extérieurs apportent leur soutien à des initiatives de changement orchestrées par les pays. Les approches ayant récemment suscité de l'intérêt sont notamment l'adaptation itérative axée sur les problèmes¹³, "conduire le développement différemment", la gestion évolutive¹⁴ et l'entrepreneuriat au service du développement. Le renforcement des capacités doit privilégier les solutions souples et adaptables qui reposent sur une connaissance approfondie du contexte¹⁵, sur le recensement des acteurs locaux les plus concernés par la question visée et la détermination du soutien à leur apporter¹⁶, et sur la programmation itérative qui facilite les changements complexes.
 14. La prise en compte du contexte est particulièrement importante dans les pays fragiles et en proie à des conflits, où le renforcement des capacités peut jouer un rôle essentiel dans le relèvement et le développement. Les interventions de renforcement des capacités des pays menées dans de tels cas de figure doivent tenir compte des problèmes particuliers qui se posent, comme l'existence de liens complexes et se renforçant mutuellement entre les conflits et la faiblesse des institutions ou le risque d'exacerber les tensions locales ou de compromettre la protection de l'espace accordé à l'action humanitaire¹⁷. Il ressort d'un examen de la documentation disponible à l'échelle mondiale que le renforcement des capacités dans les États fragiles doit reposer sur une mobilisation efficace des partenaires, donner la priorité au principe consistant à "ne pas nuire", être fondé sur une compréhension réaliste du contexte, tenir compte des conflits tout au long du cycle des programmes et pouvoir être adapté si nécessaire¹⁸. L'analyse des risques et un examen approfondi des

¹⁰ Groupe des Nations Unies pour le développement. 2017. *Développement des capacités: Note d'orientation complémentaire relative aux PNUAD*.

¹¹ Organisation de coopération et de développement économiques. 2017. *Systems Approaches to Public Sector Challenges*.

¹² Mansoor, Z. et Williams, M.J. 2018. *Systems Approaches to Public Service Delivery: Lessons from Health, Education, and Infrastructure*.

¹³ Andrews, M., Pritchett, L., Woolcock, M. 2017. *Building State Capability: Evidence, Analysis, Action*.

¹⁴ Cox, M. et Norrington-Davies, G. 2019. *Technical assistance: New thinking on an old problem*.

¹⁵ Organisation de coopération et de développement économiques. 2006. Diaporama: *Capacity Development: Working towards good practice*.

¹⁶ Pritchett L., Woolcock, M. et Andrews, M. 2012. *Looking Like a State: Techniques of Persistent Failure in State Capability for Implementation*.

¹⁷ Les autres obstacles pratiques entravant le renforcement des capacités dans ces contextes sont notamment les difficultés présentées par la collecte de données factuelles fiables et l'absence probable d'engagement à long terme en faveur de ces interventions de la part des pouvoirs publics.

¹⁸ Programme des Nations Unies pour le développement et Banque mondiale. 2011. *International support for capacity development in post-conflict states: Reflections from two case studies in West Africa*. Programme des Nations Unies pour le développement. 2015. *Supporting Capacity Development in Conflict and fragile Contexts*. Banque asiatique de développement. 2021. *Fragile and Conflict-Affected Situations and Small Island Developing States Approach*.

causes profondes des conflits et de l'économie politique les sous-tendant constituent une bonne base à partir de laquelle envisager de lancer des activités de renforcement des capacités dans les États en proie à des conflits.

En **République démocratique du Congo**, en 2021, le PAM a continué de travailler en partenariat avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) dans des zones naguère touchées par un conflit, en vue d'apporter un soutien intégré aux communautés vulnérables. Il s'agissait en particulier de redynamiser et de restructurer des organisations paysannes afin de renforcer leurs capacités en matière de commercialisation, de production, de transformation et de gestion après récolte. Le PAM a également aidé le Gouvernement à réaliser des analyses de la sécurité alimentaire et nutritionnelle et à renforcer ses capacités de préparation aux situations d'urgence et certaines composantes du système de protection sociale¹⁹.

Action menée par le PAM en matière de renforcement des capacités des pays

Importance stratégique du renforcement des capacités des pays pour le PAM

15. Face à la recrudescence de la faim dans le monde, avec plus de 800 millions de personnes en situation d'insécurité alimentaire et 270 millions de personnes supplémentaires confrontées à une insécurité alimentaire aiguë, le PAM doit mettre à profit ses connaissances et son savoir-faire pour venir en aide à un plus grand nombre de personnes dans le besoin.
16. En renforçant les capacités nationales de manière à ce que les pays puissent lutter contre l'insécurité alimentaire et la malnutrition et s'attaquer à leurs causes immédiates et profondes, le PAM peut atteindre davantage de bénéficiaires et avoir un impact plus durable, obtenant ainsi un meilleur retour sur investissement.
17. Les gouvernements sont chargés au premier chef d'assurer la sécurité alimentaire dans leur pays; en leur permettant d'intervenir de manière efficace et efficiente dans ce domaine, le PAM peut mieux mettre à profit ses connaissances et ses ressources et contribuer plus efficacement à la réalisation des objectifs mondiaux consistant à éliminer la faim, à assurer la sécurité alimentaire, à améliorer la nutrition et à promouvoir une agriculture durable d'ici à 2030.
18. Le renforcement des capacités fait partie depuis longtemps de l'approche adoptée par le PAM pour éliminer la faim, à l'appui des objectifs du Millénaire pour le développement et des ODD²⁰. Le nouveau Plan stratégique du PAM rattache les activités de renforcement des capacités des pays à l'effet direct stratégique 4 ("Les programmes et les systèmes nationaux sont renforcés"). Cet effet direct est lié à l'ODD 17 ("Partenariats pour la réalisation des objectifs"), ce qui contribue à aider les pays à atteindre l'ODD 2 ("Faim zéro") ainsi que les autres ODD.

¹⁹ PAM. *Democratic Republic of Congo Annual Country Report 2021*.

²⁰ "Plan stratégique (2004-2007)" (WFP/EB/3/2003/4-A/1); "Plan stratégique du PAM (2008-2011)" (WFP/EB.A/2008/5-A/1/Rev.1) (prolongé jusqu'à 2013); "Plan stratégique du PAM pour 2014-2017" (WFP/EB.A/2013/5-A/1); "Plan stratégique du PAM pour 2017-2021" (WFP/EB.2/2016/4-A/1/Rev.2*).

19. En particulier, le Plan stratégique met en avant le rôle joué par le PAM dans le renforcement de certains systèmes nationaux, à savoir les systèmes de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise et les systèmes relatifs à l'alimentation et à la protection sociale²¹. Le renforcement des capacités des pays se rapporte précisément à ce programme de renforcement des systèmes et constitue une composante fondamentale de la contribution du PAM à la lutte durable contre les causes profondes de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition.
20. Le renforcement des capacités des pays aide également le PAM à honorer son engagement relatif à l'ancrage local, y compris avec la reconnaissance du fait que les acteurs locaux sont généralement les premiers à intervenir en cas de crise et qu'ils accèdent souvent plus facilement aux communautés touchées. L'accroissement de l'investissement dans les capacités institutionnelles des intervenants locaux et nationaux constitue donc un élément essentiel du programme d'ancrage local du PAM, qui vise à rendre l'action humanitaire aussi locale que possible et aussi internationale que nécessaire.

Vision d'avenir du PAM et approche adoptée

21. La vision d'avenir du PAM en matière de renforcement des capacités des pays est la suivante:

"En se conformant aux priorités nationales et locales, le PAM contribue à la mise en place de capacités nationales renforcées, se traduisant par l'existence de systèmes et de programmes nationaux efficaces à fort impact qui appuient durablement la sécurité alimentaire et la nutrition et répondent aux besoins essentiels connexes des populations."
22. Les interventions du PAM axées sur le renforcement des capacités des pays sont généralement caractérisées par l'offre d'un appui technique conçu pour renforcer les capacités dans la durée, ce qui permet aux acteurs nationaux et locaux d'obtenir des résultats durables en matière de développement.
23. Les interventions du PAM peuvent également prévoir une substitution des capacités, ce qui signifie qu'une assistance technique comble temporairement les lacunes de capacités locales, par exemple lorsque des spécialistes du PAM obtiennent des résultats pour le compte d'acteurs nationaux ou locaux. Cet appui limité dans le temps peut s'avérer particulièrement précieux lorsqu'il s'agit de permettre à un système national de fonctionner à bref délai, étant entendu que l'appui apporté est conçu avant tout pour permettre l'obtention de résultats précis et définis au préalable; qu'un savoir-faire particulier est nécessaire de toute urgence mais est inexistant aux niveaux local et national ou que des compétences spécialisées sont requises à titre temporaire; et que les résultats immédiats obtenus s'intègrent clairement dans le système national général avec des possibilités de les relier à une action de renforcement des capacités des pays à long terme.
24. Les programmes du PAM associent souvent le renforcement des capacités des pays et la substitution des capacités en raison de leur complémentarité, qui fait que les deux types d'intervention mobilisent le même éventail de parties prenantes nationales et de composantes du système. Le PAM choisit le type d'intervention en fonction des demandes, des besoins, des aptitudes et des priorités liés aux divers éléments du système.

²¹ "Plan stratégique du PAM pour 2022-2025" (WFP/EB.2/2021/4-A/1/Rev.2).

En 2018, le Bureau du PAM en **Mauritanie** a créé une unité chargée de la protection sociale adaptative afin de collaborer plus étroitement avec le Gouvernement et de favoriser un transfert progressif de la responsabilité des fonctions correspondantes. Au début, la substitution des capacités était privilégiée, le PAM faisant participer le Gouvernement à la révision des questionnaires de suivi des produits alimentaires mais assurant lui-même la collecte systématique des données et la publication des bulletins mensuels.

Parallèlement, cependant, les premières mesures étaient prises pour lancer l'institutionnalisation du dispositif tandis qu'une cartographie des besoins en capacités était réalisée fin 2018²². En 2021, le renforcement des capacités avait gagné en importance, le PAM s'attachant principalement à renforcer l'aptitude du Gouvernement à collecter, à gérer et à exploiter les données, par exemple dans le cadre du système national d'alerte rapide. La substitution des capacités a toutefois été en partie maintenue, le PAM continuant à fournir directement une assistance technique concernant divers outils utilisés par le Gouvernement pour assurer le suivi de la situation en matière de sécurité alimentaire et de nutrition²³.

Avantages comparatifs du PAM en matière de renforcement des capacités des pays

25. **Travailler au carrefour de l'action humanitaire, du développement et de la paix:** fort de son double mandat consistant à "sauver des vies" et à "changer la vie", le PAM est parfaitement apte à travailler au carrefour de l'action humanitaire, du développement et de la paix, ce qui lui permet de renforcer les capacités des pays tant dans des contextes fragiles que dans des situations plus stables. Un rapport établi en 2016 par les organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome soulignait comment la capacité du PAM "à opérer dans des situations instables" lui permettait "[de fournir] [...] des moyens pratiques de renforcement des capacités des groupes locaux d'intervention immédiate, des gouvernements et des acteurs des systèmes alimentaires [...] et [de contribuer] à l'élaboration de politiques [...]"²⁴.
26. **Empreinte sur le terrain:** grâce à sa présence sans égal sur le terrain dans plus de 120 pays et territoires et à l'implantation de 280 bureaux de terrain, le PAM peut collaborer non seulement avec l'administration centrale et les entités de niveau national, mais également avec les administrations des niveaux infranationaux et les entités locales. Il ressort de l'évaluation de la politique de 2004 relative au renforcement des capacités, réalisée en 2008, que la présence du PAM sur le terrain favorise un renforcement efficace des capacités, en l'aidant à établir des relations constructives à long terme avec ses partenaires sur place²⁵.
27. **Expérience opérationnelle:** fort de son empreinte sur le terrain, le PAM est un expert de longue date de l'analyse (travaux de recherche, évaluations, analyse des données, etc.), de la programmation souple (protection sociale, programmes en milieu scolaire, programmes de transfert monétaire, etc.) et de la transposition des opérations à plus grande échelle (préparation aux situations d'urgence et intervention en cas de crise, etc.). Dans tous les domaines où il possède un savoir-faire, le PAM peut en tirer parti dans les activités de renforcement des capacités des pays pour développer, affiner, ajuster et transposer à plus grande échelle des composantes des programmes et des systèmes nationaux, qui peuvent s'adapter convenablement à de nouveaux contextes ou à l'évolution du contexte et être élargies en vue d'avoir un impact plus important. Les connaissances spécialisées du PAM en matière de services numériques et d'innovation aident de plus en plus fréquemment les parties prenantes dans le cadre de programmes fondés sur les technologies qui facilitent les changements complexes.

²² PAM. *Mauritania Annual Country Report 2018*.

²³ PAM. *Mauritania Annual Country Report 2021*.

²⁴ FAO, Fonds international de développement agricole et PAM. 2016. *Collaboration entre les organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome - Réaliser le Programme 2030*, par. 10.

²⁵ Bureau de l'évaluation du PAM. 2008. *Evaluation of WFP's Capacity Development Policy and Operations*.

28. **Collaboration multipartite:** l'ampleur de ses activités permet au PAM d'adopter une approche systémique du renforcement des capacités des pays, qui va au-delà des administrations centrales en s'appuyant sur les rôles diversifiés et cruciaux des pouvoirs publics aux niveaux infranationaux et sur le secteur privé, les universités et la société civile. Ces liens multiples permettent au PAM d'honorer ses engagements concernant l'ancrage local et d'adopter une "approche associant la société dans son ensemble", axée sur les actions menées dans toute la société, qui mobilise et soutient de multiples parties prenantes. Leur participation active à la conception et à la mise en œuvre des programmes et des systèmes relatifs à la sécurité alimentaire et à la nutrition, et le fait qu'ils bénéficient des avantages qui en découlent, doivent être reconnus si l'on veut parvenir à un changement durable et atteindre les objectifs nationaux en matière de développement.
29. **Rassembler les parties prenantes:** outre la conduite de ses opérations, le PAM joue un rôle important en tant qu'intermédiaire favorisant l'élaboration de solutions susceptibles de faire reculer la faim et d'assurer la sécurité alimentaire. À cet effet, il rassemble les divers acteurs autour de problèmes communs pour faciliter et catalyser la mise au point de réponses intersectorielles et collectives. Dans le but de renforcer les capacités nationales, le PAM peut soutenir l'établissement de groupes techniques de haut niveau représentant divers secteurs et acteurs, en vue d'éveiller l'intérêt et de mobiliser des ressources à l'appui d'engagements de longue durée. Comme souligné dans l'évaluation de la politique du PAM en matière de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire (2015), le PAM exploite son rôle d'intermédiaire pour contribuer à faciliter et à étendre la transmission des connaissances et l'action collective entre les pays du Sud.

Au **Kenya**, le PAM s'est appuyé sur le partenariat solide établi avec le Gouvernement au niveau national et au niveau des comtés et a épaulé l'élaboration de politiques et de cadres législatifs dans différents secteurs en 2021 pour soutenir la mise en place de programmes d'assistance durables et inclusifs dirigés par les pouvoirs publics. Par exemple, le PAM a réuni les parties prenantes en vue de commencer à formuler de nouvelles politiques nationales en matière d'alimentation scolaire et de secours d'urgence. Plusieurs comtés ont également approuvé des politiques et projets de loi nouveaux visant à répondre aux besoins des personnes les plus vulnérables (par exemple, le comté de Wajir a créé un fonds pour la gestion des risques de catastrophe)²⁶.

En **Angola**, le PAM s'est efforcé de susciter un consensus au niveau institutionnel entre les divers acteurs au sujet de l'importance de l'enrichissement des aliments, ce qui a conduit à la création fin 2021 du Groupe de partenaires pour l'enrichissement des aliments. Au niveau national, le PAM a appuyé l'élaboration de deux documents nationaux clés sur la sécurité alimentaire et la nutrition: la Stratégie nationale en matière de sécurité alimentaire et de nutrition à l'horizon 2030 et la Politique nationale en matière d'alimentation scolaire et de santé. Ces deux documents sont en passe d'être approuvés par le Gouvernement²⁷.

Au **Tchad**, le PAM et ses partenaires gouvernementaux ont ouvert à Bagarine un centre de formation sur les technologies intégrées au service de la résilience, afin d'associer de multiples parties prenantes, comme des agriculteurs, des partenaires de développement et des chercheurs, à l'expérimentation et à la diffusion de technologies et de pratiques agricoles adaptées au contexte. Le PAM a équipé ce centre de serres, de matériel didactique essentiel et de pompes d'irrigation à énergie solaire. D'après une enquête préliminaire, plus de 10 pour cent des agriculteurs de la région utilisaient des technologies mises à l'essai dans ce centre. Le PAM a également poursuivi son partenariat avec l'Université de N'Djamena afin de rattacher ses activités et toute l'infrastructure relative à la sécurité alimentaire à des travaux de recherche rigoureux²⁸.

²⁶ PAM. *Kenya Annual Country Report 2021*.

²⁷ PAM. *Angola Annual Country Report 2021*.

²⁸ PAM. *Chad Annual Country Report 2021*.

Harmonisation interne avec les politiques, les stratégies et les cadres du PAM

30. La politique actualisée est cohérente avec les politiques et stratégies pertinentes du PAM approuvées par le Conseil d'administration depuis 2009 et présentées dans l'édition 2022 du recueil des politiques²⁹, et en tient compte. Ce faisant, la politique actualisée fait progresser la réflexion en interne, en présentant une vision prospective de la manière dont le renforcement des capacités des pays est relié au Plan stratégique et aux activités du PAM inscrites dans la durée.
31. Complétant la stratégie de 2021 en matière de protection sociale, la politique actualisée souligne l'importance que revêtent les programmes interdépendants et systémiques s'agissant de soutenir les efforts collectifs déployés pour atteindre les objectifs nationaux à long terme³⁰. Elle tient compte également des priorités définies dans la stratégie en matière d'alimentation scolaire de 2020³¹, puisqu'elle promeut le renforcement des systèmes et l'apport d'un appui technique qui favorise le transfert de la responsabilité des programmes du PAM aux autorités nationales. Elle est harmonisée avec la politique de 2017 en matière de nutrition³², qui souligne l'importance des partenariats multipartites efficaces, et avec la politique en matière de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire approuvée en 2015, qui encourage la prise en main et la direction des activités par les autorités nationales, lorsque cela est possible³³.
32. Les documents internes du PAM sur la préparation aux situations d'urgence, la réduction des risques de catastrophe, les changements climatiques et la résilience, les transferts de type monétaire, la chaîne d'approvisionnement et les technologies de l'information éclairent tous l'approche adoptée par le PAM pour répondre aux besoins des populations tout en renforçant la capacité des pays à gérer les risques et les chocs futurs, à développer la résilience et à assumer la responsabilité des initiatives novatrices lorsqu'elle leur est transférée³⁴.
33. La politique actualisée est également cohérente avec la politique en matière de protection et d'obligation redditionnelle adoptée en 2021 et avec la politique en matière de problématique femmes-hommes de 2022, dans lesquelles le renforcement des capacités nationales et la collaboration au niveau local sont considérés comme des facteurs permettant au PAM de tenir ses engagements relatifs aux populations touchées et à l'équité femmes-hommes³⁵.
34. Complétant tous ces efforts déployés par le PAM, la politique actualisée met en lumière des possibilités supplémentaires de programmation intégrée, dans le cadre des interventions de renforcement des capacités des pays et de substitution des capacités, et encourage à envisager la conduite de ce type d'interventions dans divers contextes opérationnels, y compris les milieux fragiles ou moins avancés.

²⁹ "Recueil des politiques relatives au Plan stratégique" (WFP/EB.1/2022/4-D).

³⁰ Comme énoncé dans la [stratégie du PAM en matière de soutien à la protection sociale \(2021\)](#).

³¹ Adoptées par le PAM dans la [stratégie en matière d'alimentation scolaire de 2020](#) (en anglais uniquement).

³² "Politique en matière de nutrition" (WFP/EB.1/2017/4-C).

³³ "Politique en matière de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire" (WFP/EB.A/2015/5-D).

³⁴ "Politique en matière de préparation aux situations d'urgence" (WFP/EB.2/2017/4-B/Rev.1*), "Politique du PAM en matière de réduction et de gestion des risques de catastrophe" (WFP/EB.2/2011/4-A), "Politique du PAM en matière de changement climatique" (WFP/EB.1/2017/4-A/Rev.1*), "Politique de renforcement de la résilience au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition" (WFP/EB.A/2015/5-C); WFP. 2016. *WFP Corporate Information Technology Strategy 2016-2020*.

³⁵ "Politique du PAM en matière de protection et d'obligation redditionnelle" (WFP/EB.2/2020/4-A/1/Rev.2) and "Politique du PAM en matière de problématique femmes-hommes de 2022" (WFP/EB.1/2022/4-B/Rev.1).

35. La politique actualisée éclairera à son tour d'autres politiques du PAM en cours d'élaboration pour lesquelles le renforcement des capacités des pays présente un intérêt, comme la politique à venir sur la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire, et celle consacrée aux transferts de type monétaire.

Partenariats et complémentarité avec d'autres parties prenantes

36. Le Plan stratégique met en avant les partenariats comme faisant partie des principaux facteurs susceptibles de contribuer à l'élimination de la faim et à la réalisation des ODD et évoque l'appui fourni par le PAM aux gouvernements, aux autres entités des Nations Unies, aux institutions financières internationales, aux organisations non gouvernementales, à la société civile et au secteur privé³⁶. Il peut s'agir de partenariats établis au niveau mondial, régional, national ou local.
37. L'élaboration des PSP offre aux bureaux de pays une occasion unique d'examiner les portefeuilles de pays, de prendre en considération les compétences et les ressources d'autres acteurs en matière de renforcement des capacités des pays et de formuler des stratégies pluriannuelles dans ce domaine, harmonisées avec les priorités nationales et les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Dans ce contexte, la cartographie des parties prenantes et l'intégration d'évaluations systématiques des besoins en matière de capacités permettent d'inventorier les capacités disponibles et les lacunes aux niveaux national et local, ce qui éclaire ensuite le choix du type d'investissement que le PAM, les homologues nationaux et les partenaires doivent réaliser. La prise en considération des contributions conjointes aux analyses communes de pays réalisées en lien avec les plans-cadres de coopération peut également faire apparaître des possibilités de tirer parti des évaluations des capacités des institutions publiques, ainsi que des possibilités de consolider les partenariats relatifs au renforcement des capacités des pays en appuyant le dialogue multipartite dans le cadre des évaluations.
38. Le PAM continue de partager son expérience opérationnelle et de tabler sur les compétences d'autres organismes pour favoriser l'obtention collective de résultats³⁷. Il est le chef de file d'actions concertées dans ses domaines d'excellence, par exemple lorsqu'il appuie les programmes d'autres acteurs dans des domaines tels que la logistique, la préparation aux situations d'urgence et l'intervention en cas de crise et les transferts de type monétaire, s'acquittant de son mandat au carrefour de l'action humanitaire, du développement et de la paix et mettant à profit son ampleur et son savoir-faire opérationnel à différents niveaux du terrain. En revanche, il se limite à jouer un rôle secondaire dans les domaines où d'autres intervenants possèdent des compétences techniques plus intéressantes ou plus spécialisées. Cette approche complémentaire peut favoriser la mise en place d'activités synergiques de renforcement des capacités des pays, dans le cadre desquelles les différents acteurs réfléchissent sur la meilleure façon de superposer et de positionner leurs activités pour améliorer leur impact collectif. Cette approche permet aussi au PAM de prendre part à des programmes plus importants de renforcement de secteurs et de systèmes.
39. Dans le cadre de ces initiatives concertées, le PAM s'efforce de veiller à ce que les tâches soient réparties d'une manière précise, efficace et efficiente afin d'éviter les chevauchements d'activités. C'est ainsi qu'il s'attache à compléter les travaux déjà entrepris par d'autres et à combler les lacunes. S'il y a lieu, il peut jouer un rôle d'appui, notamment en tant qu'intermédiaire dans le contexte de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire.

³⁶ "Plan stratégique du PAM pour 2022-2025" (WFP/EB.2/2021/4-A/1/Rev.2), p. 46.

³⁷ Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales. *MOPAN 2017-18 assessments: World Food Programme (WFP)*, p. 46.

En **Libye**, en 2021, le PAM a aidé le Gouvernement à évaluer la performance de son système national de protection sociale au moyen d'un outil d'évaluation hautement technique (l'instrument de diagnostic de base). Dans le cadre de cette initiative financée par la Banque mondiale, le PAM était la seule entité des Nations Unies pouvant se prévaloir d'une présence sur le terrain et était donc idéalement placé pour mener les entretiens avec les fonctionnaires nationaux, les travailleurs sociaux et les bénéficiaires. Bien placé pour examiner les programmes existants, évaluer le système de mise en œuvre et valider les données avec les pouvoirs publics, le PAM ne possédait pas toutefois à lui tout seul la totalité des capacités nécessaires à l'exécution de l'ensemble des composantes de l'outil d'évaluation. Il a donc travaillé en étroite collaboration avec l'Organisation internationale du Travail (OIT) et l'UNICEF, qui ont géré les autres composantes en fonction de leurs atouts respectifs; le domaine de compétence de l'OIT désignait celle pour l'examen du cadre politique et juridique tandis que l'UNICEF était plus indiqué pour analyser le financement et la planification. Cette collaboration interinstitutions a été cruciale car elle a permis l'établissement d'un diagnostic qualitatif du système de protection sociale libyen et jeté les bases d'une réforme potentielle du système visant à assurer l'apport d'un soutien nécessaire aux ménages libyens les plus pauvres et les plus vulnérables.

En **Jordanie**, le PAM a épaulé la formulation de la stratégie nationale en matière de sécurité alimentaire sous la houlette du Ministère de l'agriculture et en collaboration avec la FAO et d'autres partenaires³⁸. Il travaille aussi en partenariat avec le Ministère de l'agriculture, le Département de la statistique et diverses institutions de recherche locales afin de coordonner les politiques et les programmes connexes, de créer des liens avec d'autres secteurs, de promouvoir la recherche sur la sécurité alimentaire et la nutrition et d'aider le pays à assurer un suivi efficace des indicateurs de l'ODD 2³⁹.

Au **Niger**, en coordination avec la Banque mondiale et l'UNICEF, le PAM met en œuvre un plan pluriannuel de renforcement des capacités avec le dispositif national de prévention et de gestion des crises alimentaires, pour faire en sorte que le système public de protection sociale soit réactif en cas de choc et tienne compte de la question de la nutrition. S'appuyant sur l'engagement pris par la Banque mondiale et l'UNICEF de soutenir la politique nationale de protection sociale, et dans le cadre de la riposte à la COVID-19, le PAM a renforcé la capacité nationale à mettre en œuvre ce cadre politique, en épaulant les évaluations et les analyses nationales, en améliorant la coordination aux niveaux national et régional et en concourant à la mise en place du registre social unifié. À l'avenir, en collaboration avec la Banque mondiale et l'UNICEF, le PAM participera à l'examen de la politique nationale de protection sociale visant à en renforcer les composantes relatives à la nutrition et à l'intervention en cas de choc.

Au **Tadjikistan**, un projet de cadre stratégique des Nations Unies pour la nutrition a été élaboré en conséquence des efforts concertés déployés par le PAM, l'UNICEF, l'Organisation mondiale de la Santé et la FAO. Ce cadre aide le Gouvernement tadjik à pérenniser et à adapter les services nutritionnels existants. Il jette les bases d'un plan de travail conjoint visant à coordonner et à harmoniser les activités relatives à la nutrition et à renforcer la collaboration, grâce à la prise en compte des avantages comparatifs des différents acteurs.

Cadre stratégique du PAM pour le renforcement des capacités des pays

Principes régissant l'action menée par le PAM

40. S'appuyant sur les principes énoncés dans le cadre de 2017 pour le renforcement des capacités des pays, qui ont été qualifiés dans le rapport de 2021 sur les évaluations décentralisées de nécessaires à la réussite des interventions menées dans ce domaine, les principaux principes ci-après régissent l'action que mène le PAM en matière de renforcement des capacités des pays⁴⁰.

³⁸ WFP. *Jordan Annual Country Report 2020*.

³⁹ Ibid.

⁴⁰ Ces principes s'ajoutent aux principes institutionnels énoncés dans le Plan stratégique du PAM pour 2022–2025 et aux principes humanitaires régissant les activités du PAM.

41. **Partenariats.** Pour que le renforcement des capacités des pays soit efficace, il est essentiel d'établir des partenariats dans l'ensemble de la société, qui valorisent d'une manière optimale les compétences spécialisées propres aux différents acteurs. Aucune organisation ni aucun gouvernement ne peut relever à elle seule ou à lui seul les défis complexes qui se posent en matière de sécurité alimentaire et de nutrition.
42. **Prise en main des opérations.** Le renforcement des capacités des pays doit reposer sur la prise en main des activités par les acteurs nationaux et locaux si l'on veut qu'il entraîne un véritable changement. La demande et le consensus des parties prenantes sont des éléments essentiels s'agissant de favoriser l'adoption d'approches constructives permettant d'atteindre les buts fixés en matière de capacités et d'obtenir des résultats durables.
43. **Reconnaissance.** La reconnaissance des capacités existantes est indispensable s'agissant d'assurer l'efficacité du renforcement des capacités des pays. Les interventions ignorant ou ne mettant pas à profit les capacités existantes risquent de compromettre l'intégrité des acquis du développement, qui peuvent alors rester superficiels, éphémères et illusoires.
44. **Facteur temps.** Le renforcement des capacités des pays exige patience, détermination et engagement de longue haleine pour parvenir à instaurer une confiance mutuelle entre les partenaires et à susciter un changement durable. D'un autre côté, le PAM doit adopter une approche réactive et tenant compte du facteur temps pour être à même de tirer parti des occasions lorsqu'elles se présentent, par exemple en définissant des stratégies de transition favorisant la durabilité et réduisant la nécessité de mener des interventions s'inscrivant dans la durée.
45. **Adaptabilité.** Le renforcement des capacités des pays doit être souple et adaptable afin d'apporter des réponses fiables et en prise sur les réalités locales dans des contextes de plus en plus complexes.
46. **Apprentissage.** Un renforcement efficace des capacités des pays, adapté au contexte et répondant aux besoins, requiert un apprentissage systémique, collectif et progressif, tenant compte des échecs comme des réussites. Les interventions de renforcement des capacités des pays doivent s'appuyer sur les enseignements tirés de l'expérience et être sous-tendues par une évaluation des avantages, des compromis et des risques éventuels, fondée sur des éléments concrets, pour réduire autant que possible les incidences négatives.
47. Le respect de ces principes constitue une base conceptuelle contribuant à atténuer les risques et à favoriser la durabilité.

Axes de changement en matière de capacités

48. Dans le contexte du renforcement des capacités des pays, le PAM envisage les capacités locales et nationales d'un point de vue systémique, en déterminant les complémentarités et les interdépendances entre cinq axes distincts, pour favoriser un changement en matière de capacités porteur de transformation, qui contribue à améliorer les programmes et les systèmes. Ces axes sont les suivants: politiques et législation; efficacité des institutions et obligation de rendre compte; planification stratégique et financement; conception et exécution des programmes; et participation d'acteurs non gouvernementaux.

49. À partir de 2017, le PAM a expérimenté ces axes et en a confirmé l'intérêt dans un ensemble de domaines contribuant à l'élimination de la faim, notamment la préparation aux situations d'urgence et l'intervention en cas de crise, la chaîne d'approvisionnement, la protection sociale, la nutrition et la résilience. De plus, les axes ont été définis en tenant compte de l'outil relatif à l'alimentation scolaire de l'approche systémique pour l'amélioration des résultats dans le domaine de l'éducation (SABER)⁴¹.
50. Ces axes forment un cadre de référence solide sur lequel se fonder pour évaluer les capacités existantes et les domaines prioritaires à améliorer à l'échelle nationale, planifier un appui cohérent en faveur des activités de renforcement des capacités des pays et suivre les résultats obtenus par les acteurs locaux ainsi que les réalisations en matière de développement au niveau des systèmes.
51. Ces axes ne sont pas censés être normatifs; ce sont des points de départ pour la programmation des activités de renforcement des capacités des pays, qui peuvent être adaptés en collaboration avec les parties prenantes locales en fonction de leurs besoins spécifiques.

En **Colombie**, le PAM a lancé un programme portant sur les innovations au service de la nutrition, dans le cadre duquel il travaille avec le Gouvernement à redéfinir le programme concernant la nutrition et à établir des liens entre les décideurs de haut niveau, les communautés, le secteur privé et les universités. Cette collaboration a permis d'améliorer l'efficacité à l'échelle institutionnelle et le respect de l'obligation de rendre compte tout en tirant parti de l'approche associant la société dans son ensemble.

Aux **Philippines**, le PAM a renforcé la capacité du Gouvernement à intervenir après une catastrophe naturelle. Pour cela, il a apporté son concours à la conception et à la mise en place de dispositifs mécanisés d'emballage des produits alimentaires, qui réduisent les délais d'intervention et nécessitent moins de ressources humaines. Le Gouvernement gère désormais ces dispositifs de manière autonome.

Domaines d'intervention

52. Pour chacun des cinq axes, le changement en matière de capacités des pays peut se produire dans le cadre d'interventions concernant le domaine individuel, le domaine organisationnel ou le domaine de l'environnement favorable. Ces domaines correspondent aux différents niveaux emboîtés de la société, auxquels le PAM intervient pour mettre en œuvre ses activités de renforcement des capacités des pays:
- **L'environnement favorable** renvoie aux "règles du jeu", c'est-à-dire à la façon dont une société fonctionne, notamment les lois, les politiques, les comportements acceptés et les interactions au sein des parties prenantes et entre elles. Cet environnement soutient et accompagne les organisations et les individus et les aide à s'acquitter de leurs fonctions et à obtenir des résultats.
 - Le **domaine organisationnel** englobe les politiques, structures, systèmes, stratégies, procédures et ressources internes qui permettent à une organisation de fonctionner et de s'acquitter de son mandat et instaurent – en lien avec l'environnement favorable général – les conditions permettant aux individus de travailler ensemble pour atteindre des objectifs.

⁴¹ PAM, Groupe de la Banque mondiale et Partenariat pour le développement de l'enfant. 2014. *SABER School Feeding: Towards Nationally Owned School Feeding Programmes*.

- Le **domaine individuel** se réfère aux compétences, connaissances et attitudes qui, conjuguées à l'environnement favorable et aux capacités organisationnelles, déterminent le comportement des personnes et les résultats qu'elles obtiennent⁴².
53. Les trois domaines sont interdépendants et se renforcent mutuellement – la solidité de chacun d'eux contribue à la solidité des autres et en dépend. Par exemple, les connaissances peuvent être améliorées au niveau individuel par un accompagnement professionnel, stimulées au niveau organisationnel par un système de gestion des connaissances et appuyées dans l'environnement favorable par les lois sur l'accès à l'information.
54. Les cinq axes de changement en matière de capacités forment un cadre de référence aidant à repérer lesquels parmi les éléments du système doivent être renforcés, tandis que les trois domaines contribuent à mettre en évidence la nature des lacunes et les interventions possibles, en déterminant les problèmes et leurs solutions.
55. Dans la plupart des initiatives de renforcement des capacités des pays, il est souvent nécessaire de mener des activités dans plus d'un domaine pour entraîner un changement social durable.

Au **Pérou**, les activités de sensibilisation et d'assistance technique menées par le PAM ont contribué à faire approuver une loi sur l'enrichissement du riz promouvant la consommation de riz enrichi, qui devrait marquer un tournant décisif dans la lutte contre l'anémie⁴³. Cette loi constitue un exemple remarquable de démarche ascendante d'élaboration d'une politique, dans lequel une administration régionale a été capable, grâce à un investissement efficace du PAM dans le renforcement des capacités, de jouer un rôle de chef de file pour transformer une politique locale en un dispositif national au service de la réalisation de l'objectif Faim zéro.

En 2021, le PAM a appuyé des initiatives de renforcement des capacités, auxquelles ont participé 220 000 personnes appartenant à des organisations nationales parties prenantes, et a détaché des spécialistes auprès de quelque 500 institutions nationales, comme les comités nationaux de statistique, les organismes nationaux de gestion des catastrophes et les ministères de l'éducation, notamment en Arménie, au Kenya, en Inde, en Sierra Leone et au Timor-Leste.

Portefeuille d'activités

56. Compte tenu de son mandat ainsi que du contexte dans lequel il opère et des besoins auxquels il s'efforce de répondre, le PAM propose un appui en matière de renforcement des capacités des pays dans des domaines techniques et fonctionnels essentiels, comme la protection sociale, la préparation aux situations d'urgence et l'intervention en cas de crise et les systèmes alimentaires, conformément à l'approche de renforcement des systèmes exposée dans le Plan stratégique. Sur la base de son expérience, de ses résultats, de ses domaines de compétence et de son savoir-faire par comparaison avec les autres acteurs, le PAM mène également des activités de renforcement des capacités des pays dans des domaines tels que la nutrition, les programmes en milieu scolaire, la recherche, l'évaluation préalable et le suivi, la chaîne d'approvisionnement et les programmes de transferts de type monétaire. La présente politique actualisée vise à favoriser l'intégration du renforcement des capacités des pays dans tous les domaines pertinents, mais chaque unité technique du PAM demeure responsable de son domaine respectif.

⁴² Aux fins de la présente politique, le domaine individuel se rapporte aux personnes qui, dans la société, contribuent à la réalisation de l'objectif Faim zéro, du fait de leur activité professionnelle. Le domaine ne couvre pas les particuliers ou les membres d'un ménage qui améliorent leur propre sécurité alimentaire et leur état nutritionnel et ne concerne pas non plus le développement des propres capacités internes du personnel du PAM.

⁴³ PAM. [Rapport annuel sur le Pérou, 2021](#) (site Web, en anglais uniquement).

Protection sociale: en Haïti, le PAM a renforcé les capacités des pouvoirs publics lorsqu'il a contribué en qualité de partenaire technique chef de file à l'élaboration de la politique nationale de protection et de promotion sociales adoptée en juin 2020. Dans le cadre d'un processus participatif, le PAM a piloté la rédaction du texte, fait office de secrétariat pour les principaux comités, soutenu la mise en place de la structure nationale de gouvernance de la protection sociale et continué à appuyer la conversion de la base de données existante sur les bénéficiaires en un registre social national⁴⁴.

Chaîne d'approvisionnement: le PAM a collaboré avec l'Agence caraïbe pour les secours d'urgence en cas de catastrophe naturelle, en s'employant à améliorer la gestion de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement dans les systèmes de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise. Il a notamment épaulé le déploiement d'un nouveau système logistique régional pour la gestion des secours à Saint-Vincent-et-les-Grenadines après l'éruption de La Soufrière en avril 2021, ce qui a permis à près de 18 000 personnes évacuées de recevoir un approvisionnement essentiel⁴⁵.

57. Une fois la politique actualisée approuvée, le PAM publiera du matériel relatif à sa mise en œuvre, notamment des directives à l'intention des bureaux de pays sur l'intégration du renforcement des capacités des pays dans les PSP. Ces documents traiteront aussi, d'une manière plus approfondie, des approches du renforcement des capacités des pays dans divers domaines techniques et fonctionnels.

⁴⁴ PAM. 2021. *Stratégie du Programme alimentaire mondial en matière de soutien à la protection sociale*.

⁴⁵ PAM. *Caribbean Community Annual Country Report 2021*; on trouvera à l'annexe II d'autres exemples d'interventions de renforcement des capacités des pays concernant divers axes et domaines de changement et illustrant l'applicabilité du cadre à un vaste éventail de domaines techniques et fonctionnels.

ANNEXE I

LEXIQUE DES PRINCIPAUX TERMES OU EXPRESSIONS

Termes ou expressions	Définitions
<i>Ancrage local</i>	Il s'agit de l'une des deux priorités habilitantes (" <i>enabling priorities</i> ") définies dans le processus du Grand Bargain, qui fait valoir que les acteurs locaux sont généralement les premiers à intervenir en cas de crise et qu'ils accèdent souvent aux communautés touchées plus facilement que les acteurs internationaux; cela signifie qu'il faut rendre l'action humanitaire aussi locale que possible et aussi internationale que nécessaire et accroître l'investissement dans les capacités institutionnelles des intervenants locaux et nationaux. Dans le contexte du développement en général, le terme se rapporte à l'idée qu'en raison de leur proximité avec les communautés locales, les administrations infranationales doivent jouer un rôle central dans la prestation des services, le développement économique et l'investissement public, et qu'elles sont au cœur du développement inclusif et durable.
<i>Approche associant la société dans son ensemble dans le cadre du renforcement des capacités des pays</i>	Application d'une approche systémique axée sur les actions menées dans l'ensemble de la société, qui fait participer et soutient de multiples parties prenantes (un ensemble d'acteurs au sein du gouvernement, du secteur privé, des établissements d'enseignement et de la société civile, y compris les groupes œcuméniques et religieux, les communautés et les réseaux formels et informels) pour déterminer les besoins et les solutions et concevoir et exécuter les interventions, tout en bénéficiant des avantages découlant des plans, programmes et systèmes nationaux relatifs à la sécurité alimentaire et à la nutrition.
<i>Assistance technique</i>	Il s'agit d'une assistance non financière fournie par des spécialistes locaux ou internationaux. L'assistance technique peut prendre la forme d'un partage d'informations, de savoir-faire et de connaissances professionnelles dans le cadre de détachements, de consultations à court terme, d'instruction, de formation professionnelle ou de services de consultants et peut aussi comporter un transfert de données techniques. L'assistance technique peut être un moyen de soutenir le renforcement des capacités des pays mais peut aussi être fournie sous une forme constituant une substitution des capacités.
<i>Axes de changement en matière de capacités</i>	Aspects qui contribuent d'une manière fondamentale à la performance des programmes et des systèmes et doivent être pris en considération lorsque l'on évalue ou apprécie les capacités existantes, détermine les domaines prioritaires où il convient de renforcer les capacités locales et nationales, et planifie et met en œuvre des interventions de renforcement des capacités. Les axes sont considérés comme des points d'entrée ou des points de départ. Le PAM détermine les capacités, les besoins et les demandes en lien avec cinq aspects essentiels de la gouvernance appelés axes: politiques et législation; efficacité des institutions et obligation de rendre compte; planification stratégique et financement; conception et exécution des programmes; et participation d'acteurs non étatiques (par exemple, communautés, société civile, groupes œcuméniques et religieux, réseaux formels et informels, établissements d'enseignement et secteur privé).
<i>Capacité</i>	Aptitude des individus, des organisations et de la collectivité à gérer leurs affaires avec succès. (Réf.: Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), 2006)

Termes ou expressions	Définitions
<i>Coopération Sud-Sud et coopération triangulaire</i>	<p>Processus par lequel deux ou plusieurs pays en développement visent leurs objectifs nationaux propres ou partagés au moyen d'échanges de connaissances, de compétences, de ressources et de savoir-faire technique, et au moyen d'actions régionales et interrégionales collectives, y compris les partenariats mettant en jeu les gouvernements, les organisations régionales, la société civile, les universités et le secteur privé, pour leur avantage individuel ou mutuel dans les régions et entre elles. La coopération Sud-Sud ne remplace pas la coopération Nord-Sud, elle la complète.</p> <p>(Réf.: <i>Politique du PAM en matière de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire</i>)</p>
<i>Développement des capacités</i>	Voir Renforcement des capacités.
<i>Domaines des capacités</i>	<p>Il s'agit des trois niveaux emboîtés de la société auxquels il peut être nécessaire de mener des interventions de renforcement des capacités des pays:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ L'environnement favorable renvoie aux "règles du jeu", c'est-à-dire à la façon dont une société fonctionne, notamment les lois, les politiques, les comportements acceptés et les interactions entre et parmi les individus et les organisations, dans les administrations, le secteur privé, les établissements d'enseignement et la société civile (y compris les groupes œcuméniques et religieux, les communautés et les réseaux formels et informels). Cet environnement soutient et accompagne les organisations et les individus et les aide à s'acquitter de leurs fonctions et à obtenir des résultats. ➤ Le domaine organisationnel englobe les politiques, structures, systèmes, stratégies, procédures et ressources internes qui permettent à une organisation de fonctionner et de s'acquitter de son mandat et instaurent – en lien avec l'environnement favorable général – les conditions permettant aux individus de travailler ensemble pour atteindre des objectifs. ➤ Le domaine individuel se réfère aux compétences, connaissances et attitudes qui, conjuguées à l'environnement favorable et aux capacités organisationnelles, déterminent le comportement des personnes et les résultats qu'elles obtiennent.
<i>Niveaux des capacités</i>	<p>Voir Domaines des capacités.</p> <p>Dans certaines sources, l'expression "niveaux des capacités" est employée en référence aux "domaines des capacités".</p> <p>(Réf.: <i>OCDE, 2006</i>)</p>
<i>Renforcement des capacités</i>	<p>Cette expression a trait aux processus par lesquels les individus, les organisations et la collectivité dans son ensemble libèrent, créent, renforcent, adaptent et préservent les capacités au fil des ans.</p> <p>(Réf.: <i>OCDE, 2006</i>)</p> <p>Note: cette définition correspond à la définition sectorielle de l'expression "développement des capacités". Dans les références externes, les deux expressions "développement des capacités" et "renforcement des capacités" sont souvent interchangeables. Au PAM, c'est l'expression "renforcement des capacités" qui est habituellement préférée, remplaçant d'autres expressions comme "mise en place des capacités" ou "développement des capacités". Le PAM a créé l'expression "renforcement des capacités des pays" en 2015, pour désigner l'ensemble de ses activités relatives au renforcement des capacités.</p> <p>Voir Renforcement des capacités des pays.</p>

Termes ou expressions	Définitions
<i>Renforcement des capacités des pays</i>	Cette expression désigne les activités articulées autour de la collaboration avec les institutions et organisations parties prenantes nationales et infranationales, qui visent à améliorer le fonctionnement durable des systèmes et des programmes aidant les populations à satisfaire leurs besoins en matière de sécurité alimentaire et de nutrition et leurs autres besoins essentiels.
<i>Renforcement des capacités institutionnelles</i>	Voir Renforcement des capacités des pays.
<i>Renforcement des systèmes</i>	Cette expression se rapporte aux interventions telles que, notamment, le renforcement des capacités et la substitution des capacités, qui visent à améliorer la façon dont les éléments des principaux systèmes nationaux, liés en particulier à la préparation aux situations d'urgence et à l'intervention en cas de crise, à l'alimentation et à la protection sociale, fonctionnent de concert pour parvenir aux résultats souhaités.
<i>Substitution des capacités</i>	Il s'agit de l'apport d'une assistance technique par un organisme externe ou un donateur, qui fait que des fonctions ou des rôles sont assurés, ou des résultats sont obtenus, pour le compte d'acteurs nationaux ou locaux afin de combler temporairement des lacunes de capacités, lorsqu'un gouvernement ou une autre organisation a besoin de ce type d'apport, parfois d'une manière urgente, plutôt que dans l'intention de développer des capacités nationales durables.

ANNEXE II

Exemples d'interventions de renforcement des capacités des pays
par domaine et par axe

	DOMAINE INDIVIDUEL	DOMAINE ORGANISATIONNEL	DOMAINE DE L'ENVIRONNEMENT FAVORABLE
	Connaissances, compétences, comportements	Politiques, structures, systèmes, stratégies, procédures et ressources internes	Lois, politiques, comportements acceptés et interactions
Axe 1 – Politiques et législation	Sensibiliser les parlementaires aux engagements mondiaux et régionaux en matière d'alimentation scolaire	Aider un ministère de la santé à établir des procédures de diffusion pour une loi sur l'enrichissement des aliments	Appuyer l'élaboration d'une politique intersectorielle sur la sécurité alimentaire
Axe 2 – Efficacité des institutions et obligation de rendre compte	Former individuellement les fonctionnaires nationaux sur les pratiques efficaces de coordination des modules d'urgence	Appuyer la mise au point d'un système numérique de comptabilité des produits au service de l'assistance sociale publique fondée sur l'alimentation	Appuyer l'établissement officiel du mandat d'un comité national chargé de l'évaluation de la vulnérabilité, et sa reconnaissance par les parties prenantes
Axe 3 – Planification stratégique et financement	Soutenir l'organisation d'une visite d'échange à l'intention des employés d'un ministère de l'agriculture sur les processus de planification stratégique relatifs à la diversification de la production agricole et au développement des filières	Émettre des avis auprès d'un Cabinet du Premier ministre pour l'élaboration d'une proposition d'investissement/de valeur visant la mobilisation de ressources en faveur d'un programme national d'alimentation scolaire utilisant la production locale	Appuyer la réforme d'un système budgétaire national pour assurer le suivi des allocations budgétaires multisectorielles destinées aux interventions à dimension nutritionnelle
Axe 4 – Conception et exécution des programmes	Conduire une formation pratique à l'intention des fonctionnaires nationaux sur les processus de ciblage et d'enregistrement dans le contexte d'un programme de transferts de type monétaire dans une situation d'urgence	Aider un gouvernement à intégrer des mesures d'anticipation dans les plans d'urgence en cas de catastrophe	Encourager la prise d'engagements concernant la transparence et le partage de données pour réduire la fragmentation des programmes de protection sociale
Axe 5 – Participation d'acteurs non gouvernementaux	Former le personnel d'organisations non gouvernementales locales concernant la façon d'intégrer la problématique femmes-hommes et la question de la nutrition dans les analyses de marché	Collaborer avec des établissements d'enseignement supérieurs locaux pour la mise au point et le déploiement de programmes d'études sur la qualité et la sécurité sanitaire des aliments	Coordonner conjointement une plateforme neutre négociant l'établissement de partenariats et de collaborations entre les acteurs de la communauté des entreprises et ceux du domaine de la nutrition

Liste des sigles utilisés dans le présent document

FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	objectif de développement durable
OIT	Organisation internationale du Travail
PSP	plan stratégique de pays
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance