



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

Conseil d'administration
Deuxième session ordinaire
Rome, 15-18 novembre 2021

Distribution: générale

Point 4 de l'ordre du jour

Date: 12 novembre 2021

WFP/EB.2/2021/4-A/1/Rev.2

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>).

Plan stratégique du PAM pour 2022-2025

Résumé

Le monde est plus complexe et instable aujourd'hui qu'il y a cinq ans. La faim gagne du terrain, 270 millions de personnes sont en situation d'insécurité alimentaire aiguë, et le fardeau de la malnutrition reste immense au niveau mondial. Les nouvelles guerres, les conflits qui ne trouvent pas de règlement, la crise climatique mondiale et les chocs économiques récurrents – notamment les bouleversements économiques causés par la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) – alimentent cette spirale descendante. Le coup d'arrêt porté à l'éradication de la pauvreté, le creusement des inégalités et la hausse vertigineuse du nombre de personnes déplacées contre leur gré viennent assombrir ce tableau déjà peu réjouissant.

Le PAM est confronté au problème d'un monde qui, loin de se rapprocher de l'objectif Faim zéro, s'en éloigne. Parce qu'elles amplifient les répercussions des chocs et des facteurs de perturbation, les vulnérabilités structurelles – déficits dans des domaines clés du développement et systèmes alimentaires non durables – sont autant d'obstacles majeurs qui s'opposent à l'inversion de cette tendance. Les cloisonnements organisationnels, l'absence de moyens d'agir des communautés et d'autres entraves à une accélération de l'action exacerbent la situation. En outre, la riposte coûteuse du monde face à la pandémie de COVID-19 réduit les ressources disponibles pour élargir et étendre l'assistance et le soutien aux personnes les plus démunies. Pourtant, tout n'est pas perdu; outre les possibilités qu'offrent la présence du PAM au niveau mondial, ses capacités et son habileté à atteindre les coins les plus reculés et les plus fragiles du monde, des tendances prometteuses et innovantes se dessinent qui peuvent être exploitées pour faire bouger les lignes. Qui plus est, le contexte opérationnel – dominé par un engagement renouvelé en faveur du Programme de développement durable à l'horizon 2030, la réforme de l'Organisation des Nations Unies, la résolution 2417 du Conseil de sécurité de l'Organisation des Nations Unies et le Programme d'action pour l'humanité – place le PAM et ses partenaires en bonne position pour renverser le cours des choses et faire reculer la faim.

Coordonnateurs responsables:

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

M. A. Husain
Économiste en chef et Directeur
Division de la recherche, de l'analyse et du suivi
tél.: 066513-2014

Le Plan stratégique du PAM pour 2022-2025 se fonde sur des données probantes qui mettent en évidence la capacité du PAM à faire avancer le combat contre la faim et signalent les domaines où un surcroît d'efforts sera nécessaire. Ces recommandations et enseignements sont tirés de l'examen à mi-parcours du Plan stratégique pour 2017-2021, de l'évaluation menée par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales couvrant la période 2017-2018, d'examens externes et d'évaluations indépendantes; le PAM exploitera ces connaissances pour améliorer la planification et les programmes et en fera un fondement de son dispositif d'apprentissage et d'application du principe de responsabilité.

Pleinement déterminé à soutenir les efforts déployés par les pays pour atteindre les objectifs de développement durable, le PAM a pour ambition de concentrer son action sur l'élimination de la faim et de la malnutrition (objectif de développement durable 2) et sur le renforcement et la redynamisation des partenariats (objectif de développement durable 17). Pour y parvenir, il veillera à ce que les populations soient mieux à même de satisfaire leurs besoins alimentaires et nutritionnels urgents et d'obtenir de meilleurs résultats sur le plan de la nutrition, de la santé et de l'éducation, et à ce qu'elles disposent de moyens d'existence améliorés et durables. En outre, le PAM renforcera les programmes et les systèmes nationaux et fera en sorte que les acteurs de l'aide humanitaire et du développement soient plus efficaces et plus efficaces. La réalisation de l'objectif de développement durable 2 est indissociable des progrès accomplis vers celle des autres objectifs de développement durable; et inversement, la concrétisation progressive de la vision du PAM contribue aux autres objectifs de développement durable.

Le PAM se fera guider dans son action par une série de principes et s'attachera tout particulièrement à placer les personnes au centre de son engagement et à promouvoir les principes humanitaires d'humanité, d'impartialité, de neutralité et d'indépendance opérationnelle. Il interviendra en priorité par le biais des programmes et systèmes nationaux, et s'adaptera au contexte et aux besoins des pays. Il saisira les possibilités de mettre en œuvre une programmation intégrée et d'établir une véritable collaboration avec ses partenaires dans les domaines étroitement liés entre eux que sont l'action humanitaire, le développement et la paix, adoptera une approche axée sur les risques dans ses prises de décisions et dans la programmation de ses interventions et utilisera des données probantes pour obtenir des résultats.

Les principaux déterminants de la faim – conflits, crise climatique et chocs économiques – constituent aussi des occasions de renouveler l'action et d'améliorer l'acquisition de connaissances grâce aux activités de programme convergentes mises en œuvre pour réaliser les effets directs stratégiques du PAM.

- i) **Les populations sont mieux à même de satisfaire leurs besoins alimentaires et nutritionnels urgents.** La priorité absolue du PAM est de sauver des vies en situation d'urgence. Il s'efforce de renforcer et d'améliorer son efficacité et son efficacité et face aux crises, de réagir systématiquement au bon moment, de la bonne manière et avec des compétences et du personnel adapté. Il lui faut pour cela renforcer les activités d'alerte rapide et de prévention et mettre en place des effectifs de premier ordre pouvant être déployés sur le terrain en cas d'urgence. En collaboration avec ses partenaires, le PAM s'attache à venir en aide à davantage de personnes, à maintenir ouvert l'accès aux populations touchées et à leur fournir une assistance alimentaire, monétaire et nutritionnelle urgente, en ciblant rapidement les plus vulnérables, à l'échelle requise et en leur apportant un appui de qualité. Dans la mesure du possible, le PAM assumera davantage un rôle de catalyseur pour renforcer les capacités d'intervention d'urgence nationales et locales.

- ii) **Les populations obtiennent de meilleurs résultats sur le plan de la nutrition, de la santé et de l'éducation.** Outre subvenir aux besoins, le PAM exploitera sa polyvalence et collaborera avec ses partenaires pour faire diminuer les besoins, notamment en intensifiant les efforts de prévention et de lutte contre la malnutrition sous toutes ses formes et en donnant un coup d'accélérateur aux programmes nationaux de filets de sécurité et d'aide sociale. Les efforts déployés par le PAM pour que tous les enfants souffrant de la faim reçoivent un repas nutritif à l'école constituent le fer de lance de son action et ont le potentiel de soutenir l'agriculture et les marchés locaux, tout en améliorant les résultats sur le plan de la santé, de la nutrition et de l'éducation.
- iii) **Les populations disposent de moyens d'existence améliorés et durables.** Pour changer la vie des bénéficiaires tout en sauvant des vies, le PAM aura recours à des programmes intégrés tenant compte des risques, ayant pour vocation d'aider à renforcer la résilience des ménages et des communautés tant en milieu rural qu'urbain. En ordonnant les activités de création d'actifs communautaires et domestiques, les opérations d'appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants, les interventions de gestion des risques climatiques et les programmes d'adaptation au changement climatique, le PAM et ses partenaires aideront les populations en situation d'insécurité alimentaire à adapter et à améliorer leurs conditions de vie et leurs moyens d'existence, à renforcer leur autonomie, à mieux supporter les chocs récurrents et à se rétablir plus rapidement.
- iv) **Les programmes et les systèmes nationaux sont renforcés.** L'objectif de sauver des vies et de changer la vie se rapporte autant à l'action que mène le PAM qu'à la façon dont il procède. Dans la mesure du possible, le PAM interviendra par le biais des systèmes nationaux en place d'une manière qui permette de les renforcer: il s'agit essentiellement des systèmes de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise ainsi que des systèmes alimentaires et de protection sociale. Pour obtenir un impact à long terme, le PAM renforcera son rôle d'intermédiaire au service de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire au moyen de ses centres d'excellence, ses bureaux régionaux et ses services au Siège.
- v) **Les acteurs de l'aide humanitaire et du développement sont plus efficaces et plus efficaces.** Le PAM fournit à ses partenaires des services utiles dans les domaines du transport et de la logistique, des achats, des transferts de type monétaire, de l'administration, de l'infrastructure, des solutions numériques et de l'analyse de données. Ces services seront améliorés et mis à disposition sur demande pour augmenter les capacités des pays et aider les gouvernements ainsi que la communauté d'aide humanitaire et de développement. Par ailleurs, le PAM dirige le module de la logistique et celui des télécommunications d'urgence; il est aussi coresponsable avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture du module de la sécurité alimentaire, dans le cadre duquel il assure la coordination du système humanitaire mondial auquel il fournit des services de dernier recours.

Le PAM tirera parti de sa position unique sur le plan international pour plaider la cause des personnes les plus défavorisées tant au niveau mondial que local et s'engage à suivre quatre priorités transversales qui permettront d'optimiser l'efficacité des programmes. En mettant l'accent sur la protection et la responsabilité à l'égard des populations touchées, le PAM donnera aux personnes les moyens d'exprimer leurs points de vue et leurs préférences, et leur permettra d'avoir un accès sûr et digne à l'alimentation, à la nutrition et aux services et produits de première nécessité. En investissant dans la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes et de l'avancement des femmes, le PAM s'efforce de faire avancer les choses pour que tous aient les mêmes chances et le même accès aux ressources, et que tous puissent prendre part aux décisions.

Il intégrera la nutrition à l'échelle requise en investissant dans des programmes, des opérations et des plateformes qui s'attaquent aux causes sous-jacentes et immédiates d'une mauvaise alimentation et de la malnutrition tout en élargissant l'accès aux services nutritionnels. En outre, le PAM appliquera les meilleures pratiques et instaurera des garanties environnementales pour réduire tout impact négatif de ses activités sur l'environnement.

Investir dans le personnel, renforcer les partenariats, accroître et diversifier les financements, s'appuyer sur des données probantes, exploiter les capacités de la technologie et encourager l'innovation – tels sont les éléments fondamentaux sur lesquels repose le Plan stratégique du PAM pour 2022-2025. Les plans stratégiques de pays sont l'outil au moyen duquel la stratégie est contextualisée et mise en œuvre dans les pays, tandis que le Cadre de résultats institutionnels est l'instrument qui permet au PAM de suivre et de rendre compte de la performance et des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs mondiaux, et définit la chaîne de résultats du PAM, depuis l'intention stratégique jusqu'à la réalisation des effets directs sur le terrain.

Projet de décision*

Le Conseil, réaffirmant son attachement au mandat du PAM, tel que défini dans le Statut et le Règlement général du PAM, approuve le Plan stratégique du PAM pour 2022-2025 (WFP/EB.2/2021/4-A/1/Rev.2). Ce faisant, le Conseil réitère que la première priorité du PAM consiste à sauver des vies tout en contribuant, avec ses partenaires, à faire diminuer les besoins, à améliorer la sécurité alimentaire et à soutenir l'action menée par les pays pour atteindre les objectifs de développement durable. Dans les situations de crise, le PAM doit œuvrer en s'inspirant des principes humanitaires.

Le Conseil, qui attend avec intérêt d'examiner et d'approuver un cadre de résultats institutionnels à sa première session ordinaire de 2022, note qu'il souhaite que le cadre en question présente des cibles et des indicateurs qui permettront d'améliorer la mesure de la performance du PAM.

Le Conseil indique en outre compter recevoir à sa première session ordinaire de 2022 une analyse des documents de politique générale qu'il conviendra d'adapter pour permettre la mise en œuvre du Plan stratégique.

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

Table des matières

Résumé	1
Projet de décision*	4
1. Contexte	6
1.1 Le monde aujourd'hui	6
1.2 Les enjeux auxquels nous sommes confrontés.....	9
1.3 Contexte opérationnel.....	12
2. Examens et évaluations	14
2.1 Examen à mi-parcours	14
2.2 Examens et évaluations externes	14
2.3 Évaluations.....	15
3. Vision d'avenir, effets directs et ODD	18
3.1 Vision d'avenir.....	18
3.2 Effets directs	19
3.3 Liens avec les ODD.....	19
4. Principes directeurs	21
4.1 Approche axée sur les personnes	21
4.2 Principes humanitaires.....	21
4.3 Prise en charge par les pays	21
4.4 Adaptation au contexte.....	22
4.5 Intégration aux programmes	22
4.6 Prise en compte des risques	23
4.7 Données probantes	23
5. Le PAM à l'action: <i>Sauver des vies et changer la vie, exécuter et catalyser</i>	23
5.1 Effet direct 1 – Les populations sont mieux à même de satisfaire leurs besoins alimentaires et nutritionnels urgents.....	24
5.2 Effet direct 2 – Les populations obtiennent de meilleurs résultats sur le plan de la nutrition, de la santé et de l'éducation.....	28
5.3 Effet direct 3 – Les populations disposent de moyens d'existence améliorés et durables	32
5.4 Effet direct 4 – Les programmes et les systèmes nationaux sont renforcés	34
5.5 Effet direct 5 – Les acteurs de l'aide humanitaire et du développement sont plus efficaces et plus efficaces.....	37
5.6 Contribuer à l'action de sensibilisation et aux partenariats.....	39
6. Priorités transversales	40
6.1 Protection et responsabilité à l'égard des populations touchées	40
6.2 Égalité femmes-hommes et avancement des femmes.....	42
6.3 Intégration de la nutrition.....	43
6.4 Durabilité environnementale	44
7. Facteurs favorables	45
7.1 Personnel	45
7.2 Partenariats.....	46
7.3 Financement	48
7.4 Données probantes	50
7.5 Technologie.....	51
7.6 Innovation	52
ANNEXE I Évaluation des principaux risques	54
ANNEXE II Plans stratégiques de pays	60
ANNEXE III Cadre de résultats institutionnels	61
Liste des sigles utilisés dans le présent document	63

1. Contexte

1.1 Le monde aujourd'hui

1. Le monde est plus complexe et instable aujourd'hui qu'il y a cinq ans. À l'époque, les gouvernements venaient d'adopter le Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Programme 2030) et ses 17 objectifs de développement durable (ODD), dans le cadre desquels ils affirmaient leur détermination à éliminer la pauvreté et la faim, réduire les inégalités, promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques, stimuler une croissance économique écologiquement durable et inclusive et protéger les droits humains. Pourtant, en dépit de toutes ces bonnes intentions, les avancées ont été limitées et à certains égards, remises en cause par la maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) dont les effets ont aggravé la situation, mettant en péril l'action mondiale menée pour réaliser le Programme 2030.
2. La faim chronique gagne du terrain depuis 2014. En 2019, elle touchait 650 millions de personnes dans le monde – soit 43 millions de plus qu'en 2014. En 2020, la situation s'est considérablement aggravée puisque l'on comptait jusqu'à 811 millions de personnes victimes de la faim chronique – soit une hausse ahurissante de 161 millions de personnes par rapport à 2019. D'après les projections actuelles, environ 660 millions de personnes pourraient encore souffrir de faim chronique en 2030 – soit 30 millions de plus que si la pandémie de COVID-19 n'avait pas eu lieu¹.
3. Dans les pays où le PAM intervient, on estime que 270 millions de personnes auront besoin d'une assistance alimentaire d'urgence en 2021. Quelque 41 millions de personnes souffrent de faim aiguë à des niveaux d'urgence, un chiffre faramineux, et plus d'un demi-million vivent dans une situation proche de la famine². De surcroît, la malnutrition continue de représenter un fardeau immense au niveau mondial: quelque 150 millions d'enfants présentent un retard de croissance, près de 50 millions souffrent d'émaciation et un enfant sur deux, ainsi que deux milliards d'adultes, souffrent de carences en micronutriments^{1,3}.
4. Aujourd'hui, la pauvreté extrême touche plus de personnes qu'il y a quatre ans. Entre 2000 et 2015, le nombre de personnes vivant en dessous du seuil de pauvreté extrême – fixé à 1,90 dollar É.-U. par jour – avait diminué de près d'un milliard. Mais en 2019, le ralentissement du déclin de la pauvreté était tel que l'objectif de l'éradication de la pauvreté d'ici à la fin de la prochaine décennie⁴ semblait sérieusement remis en question. La pandémie de COVID-19 a porté un coup plus dur que jamais à la réalisation de cet objectif, portant le nombre total de personnes vivant dans l'extrême pauvreté à 732 millions en 2020 et 711 millions en 2021 – soit une hausse de 97 millions de personnes par rapport aux prévisions antérieures à la pandémie⁵.

¹ Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), Fonds international de développement agricole (FIDA), Organisation mondiale de la Santé (OMS), PAM et Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), 2021. *State of Food Security and Nutrition in the World, 2021*.

² PAM, juin 2021. *WFP Global Operational Response Plan: Update #2*.

³ FAO, FIDA, OMS, PAM et UNICEF, 2020. *L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde, 2020*.

⁴ Banque mondiale, 2021. *Actualisation des estimations de l'impact de la pandémie de COVID-19 sur la pauvreté: retour sur 2020 et perspectives pour 2021*, publié sur Data Blog; Banque mondiale, 2020. *Poverty and Shared Prosperity 2020*.

⁵ Banque mondiale, *Updated estimates of the impact of COVID-19 on global poverty: Turning the corner on the pandemic in 2021?*, publié sur Datablog.

5. Les inégalités se creusent et leur nature évolue. Bien que des avancées importantes aient été enregistrées de par le monde dans l'éradication du dénuement extrême, de fortes disparités subsistent en matière de développement humain. Cette constatation se vérifie en particulier dans l'accès à un enseignement de qualité à tous les niveaux et à la technologie actuelle, qui sont indispensables pour permettre aux personnes de s'épanouir dans une économie de la connaissance et d'affronter les problèmes qui les attendent, y compris la crise climatique. Par exemple, sur 100 enfants nés en l'an 2000 dans un pays où le développement humain est faible, en 2020 seuls 3 étaient inscrits dans l'enseignement supérieur tandis que 17 étaient déjà morts avant d'avoir eu 20 ans. En revanche dans un pays où le développement humain est très avancé, 55 étaient inscrits dans l'enseignement supérieur et un seulement était mort⁶.
6. Eu égard aux causes premières de la faim, le monde est devenu plus dangereux depuis 2016 et les perspectives n'incitent guère à l'optimisme.
 - Conflits: la paix dans le monde, mesurée par l'indice mondial de la paix, s'est détériorée au cours de quatre des cinq dernières années⁷. Près de la moitié des personnes ayant répondu à l'enquête mondiale sur la perception des risques menée par le Forum économique mondial en 2020 ont prédit que la rupture des relations inter-États et les conflits représentaient une menace majeure à moyen terme⁸. En 2020, les conflits constituaient la principale cause de la faim extrême – qui touche près de 100 millions de personnes dans 23 pays⁹. Les conflits perturbent la production agricole, font fuir les éleveurs des pâturages et chassent les populations de chez elles, nuisent aux échanges commerciaux et empêchent les marchés de fonctionner correctement, détruisent les moyens d'existence et attisent l'inflation des prix alimentaires, privant des millions de personnes d'une nourriture suffisante. Les conflits entraînent également des restrictions d'accès, rendant ainsi plus difficile la tâche des acteurs humanitaires qui s'efforcent d'atteindre les populations touchées, ou le déplacement de personnes vers des lieux où elles pourraient recevoir une assistance vitale.
 - Crise climatique: depuis le début des années 1990, le nombre de catastrophes liées aux conditions météorologiques a doublé, atteignant le rythme de 334 en moyenne par an entre 2000 et 2019. Les températures extrêmes et les vagues de chaleur ont plus que triplé au cours des quatre dernières décennies¹⁰. La sécheresse, les tempêtes et les inondations mettent à mal les systèmes qui produisent et transforment les produits agricoles et les acheminent au consommateur, et ceux-ci se trouvent aussi affaiblis par des facteurs de perturbation climatique tels que la modification des saisons et les pénuries d'eau, ce qui aggrave le problème. La croissance rapide et continue des émissions de gaz à effet de serre pourrait mettre en péril les conditions de production d'environ un tiers des cultures vivrières et du bétail dans le monde d'ici à la fin du siècle¹¹. Par ailleurs, les chocs et les variations climatiques alimentent les tensions sociales et les conflits de diverses manières: ils aggravent le manque de ressources, perturbent les moyens d'existence et provoquent des déplacements de population, autant de facteurs qui contribuent à exacerber la faim. En 2020, les

⁶ Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). 2019. *Rapport sur le développement humain 2019*.

⁷ Institute for Economics & Peace, 2021. *Global Peace Index 2021: Measuring Peace in a Complex World*, Sydney.

⁸ Forum économique mondial, 2021. *The Global Risks Report 2021*, 16^e édition.

⁹ Réseau d'information sur la sécurité alimentaire, 2021. *Global Report on Food Crisis 2021*.

¹⁰ Bureau des Nations Unies pour la prévention des catastrophes, 2020. *Human Cost of Disasters – An overview of the last 20 years, 2000-2019*.

¹¹ Kummu *et al.*, 2021. *Climate change risks pushing one-third of global food production outside the safe climatic space*. *One Earth*, 4(5).

catastrophes liées aux conditions météorologiques ont provoqué le déplacement de 30 millions de personnes – le nombre le plus élevé de ces 10 dernières années¹². Si aucune action concertée n'est mise en place rapidement, la Banque mondiale estime que leur nombre atteindra 216 millions d'ici à 2050 dans six régions du monde¹³.

- **Ralentissement économique:** dans un contexte de croissance économique atone, la faim a augmenté: la plupart des pays (65 sur 77) où la sous-alimentation a augmenté entre 2011 et 2017 ont connu en même temps un ralentissement ou une récession économique¹⁴. Plus récemment, la pandémie de COVID-19 a plongé l'économie mondiale dans la tourmente, entraînant une contraction de 3 pour cent en 2020 et provoquant les plus graves perturbations du marché du travail jamais connues au monde depuis la Grande Dépression¹⁵. Selon l'Organisation internationale du Travail, la pandémie a entraîné la perte de 255 millions d'emplois à temps plein, représentant 3 700 milliards de dollars de revenus pour les ménages en 2020, et ses effets devraient perdurer au moins jusqu'en 2023¹⁶. Les pays pauvres ont énormément souffert de l'effondrement des envois de fonds, de la chute des devises, de la flambée de l'inflation et du coup d'arrêt porté au tourisme. La nourriture est devenue inabordable pour des millions de personnes, entraînant une recrudescence dévastatrice de la faim et de la malnutrition dans divers pays, grands ou petits. Comme le souligne le Forum économique mondial dans son rapport de 2021 sur les risques mondiaux, dans les trois à cinq ans à venir, les risques économiques figureront en bonne place parmi les menaces pesant sur la planète. Quatre d'entre eux – l'instabilité des prix, les chocs sur les matières premières, les crises de la dette et l'éclatement de bulles d'actifs – figurent parmi les cinq premiers¹⁷.
7. Des mesures extraordinaires ont été prises dans le monde entier pour préserver les vies et les moyens d'existence pendant la crise engendrée par la COVID-19 – pour un coût jamais atteint jusqu'ici. Les mesures monétaires et de soutien budgétaire prises pour éviter un effondrement de l'économie s'élèvent à 26 000 milliards de dollars, soit près de 30 pour cent du produit intérieur brut mondial¹⁸. Les économies avancées sont à l'origine de la plupart de ces initiatives, qui exercent sur leurs budgets une pression exceptionnelle à court terme. Parallèlement, le manque d'accès aux vaccins, conjugué à une dette colossale, freine considérablement la reprise économique dans le monde en développement, aggravant le risque pour certains pays de se trouver pris au piège de l'endettement et de voir une décennie perdue. Il ressort de ces éléments une disparité inquiétante et croissante entre l'augmentation des besoins à court et moyen terme et les fonds disponibles pour subvenir à ces besoins.

¹² Observatoire des situations de déplacement interne. *Global Internal Displacement Database* (en ligne).

¹³ Clement *et al.*, 2021.

¹⁴ FAO, FIDA, OMS, PAM et UNICEF, 2019. *L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde, 2019*.

¹⁵ Fonds monétaire international (FMI). 2021. *July 2021 World Economic Outlook Update*.

¹⁶ Organisation internationale du Travail (OIT). 2021. *Emploi et questions sociales dans le monde – Tendances 2021*.

¹⁷ Forum économique mondial. 2021. *The Global Risks Report 2021*, 16^e édition.

¹⁸ FMI. *COVID-19: la riposte du FMI* (en ligne).

8. Plusieurs autres tendances influencent le devenir du monde et les perspectives du PAM. La croissance démographique entraîne une pression de plus en plus forte sur les ressources naturelles et les systèmes sociaux; l'urbanisation rapide transforme profondément les zones rurales et aggrave l'insécurité alimentaire dans les villes. Plus de la moitié de la population mondiale vit désormais en milieu urbain, et au moins un milliard de personnes subsistent dans des conditions précaires dans des bidonvilles ou autres types d'implantations sauvages¹⁹. La vie urbaine modifie la façon dont les personnes s'alimentent, car elles dépendent davantage d'un emploi rémunéré et, lorsqu'elles sont pauvres, elles ont généralement insuffisamment accès à une alimentation saine. D'ici à 2030, dans les pays en développement, 552 millions de personnes supplémentaires devraient entrer dans la vie active, ce qui durcira la concurrence pour le travail²⁰. Les difficultés croissantes à gagner sa vie vont à leur tour accroître la pression migratoire – des campagnes vers les villes et au-delà des frontières. Le nombre de personnes déplacées de force a déjà explosé ces dernières années pour atteindre le chiffre alarmant de 89 millions à la fin de 2020²¹ et de nouveaux phénomènes tels que les migrations liées au climat et les migrations pendulaires temporaires transfrontalières de personnes à la recherche de nourriture ajoutent à la complexité des mouvements de population.
9. La technologie numérique transforme très rapidement le monde, et partant, la situation du PAM. L'apprentissage virtuel et à distance redéfinit l'enseignement. Les plateformes des réseaux sociaux démocratisent l'accès à l'information, suscitant parmi les populations de grandes espérances et mettant l'accent sur la responsabilisation des institutions locales, nationales et mondiales. L'automatisation affecte les moyens d'existence, l'emploi et l'avenir du travail et pourrait faire disparaître l'équivalent de 800 millions d'emplois à temps plein de par le monde au cours des dix prochaines années²². L'intelligence artificielle et les analyses de données améliorent la visibilité en temps réel de l'insécurité alimentaire et d'autres crises et optimisent la gestion des chaînes d'approvisionnement. Parallèlement, la technologie numérique modifie la dynamique des sociétés, faisant apparaître de nouveaux problèmes dans les domaines de la déontologie ou des droits humains et de nouveaux défis en matière d'inclusion.

1.2 Les enjeux auxquels nous sommes confrontés

10. Le monde ne se rapproche pas de l'objectif Faim zéro, il s'en éloigne. Cette évolution s'inscrit dans un contexte mondial moins pacifique, où les catastrophes d'origine climatique sont de plus en plus nombreuses et les revers économiques récurrents, dus en grande partie, tout récemment, à la pandémie de COVID-19. Ces chocs s'exacerbent les uns les autres et affectent de manière brutale et désastreuse des millions de personnes dans le monde en raison des vulnérabilités structurelles que viennent aggraver des facteurs de perturbation environnementaux, démographiques, économiques et sociaux de plus en plus importants.

¹⁹ Banque mondiale. *Indicateurs du développement dans le monde (Population urbaine; Population vivant dans des bidonvilles; Population, total)* (en ligne).

²⁰ Banque mondiale. 2019. *Leveraging Economic. Migration for Development: A Briefing for the World Bank Board*. Compte tenu de la date d'établissement du rapport, le chiffre de 552 millions se rapporte à la période 2018-2030.

²¹ Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR). 2021. *Global Trends: Forced Displacement in 2020*; Observatoire des situations de déplacement interne, 2021. *G2021 Global Report on Internal Displacement 2021*.

²² McKinsey Global Institute. 2017. *Jobs lost, jobs gained: Workforce transitions in a time of automation*. Ce rapport ayant été publié en 2017, le chiffre de 800 millions se réfère aux emplois supprimés par l'automatisation de 2017 à 2030.

11. L'absence de progrès dans des domaines clés du développement constitue un obstacle majeur au renversement de cette tendance. La pauvreté multidimensionnelle touche aujourd'hui 1,3 milliard de personnes dans 109 pays en développement, où elles sont confrontées à toutes sortes de privations touchant leurs conditions de vie, l'éducation et la santé²³. Parce qu'elles ne sont pas en mesure d'accumuler du capital humain – les connaissances, les compétences et la santé dont elles ont besoin pour mener une vie décente – et sans couverture sociale, elles luttent pour satisfaire leurs besoins alimentaires et autres besoins essentiels ou pour amortir l'impact sur leur existence de chocs de plus en plus graves et fréquents et de facteurs de perturbation profonds. Aujourd'hui, 258 millions d'enfants ne sont pas scolarisés – dans le primaire et dans le secondaire²⁴ – tandis que 53 pour cent de la population mondiale et 83 pour cent des Africains vivent sans protection sociale²⁵. Les femmes ont 27 pour cent plus de chances de souffrir d'insécurité alimentaire grave que les hommes; l'inégalité entre les sexes persiste, empêchant la moitié de la population mondiale d'exprimer pleinement son potentiel³. Les personnes handicapées – soit 15 pour cent de la population mondiale – se heurtent à des problèmes démesurés d'accès à la nourriture, à la nutrition et à l'éducation. La pandémie a encore exacerbé ces inégalités²⁶, tout comme elle a provoqué une crise de l'éducation qui touche 1,6 milliard d'enfants et prive 370 millions d'élèves de repas scolaires essentiels²⁷.
12. Si trois milliards de personnes sont incapables de s'offrir une nourriture saine, c'est que les systèmes alimentaires n'assurent pas la sécurité alimentaire²⁸. Ils privent une grande partie des 500 millions de petits exploitants agricoles de moyens d'existence décent; ils accélèrent la crise climatique en produisant de 21 à 37 pour cent des émissions de gaz à effet de serre dans le monde²⁹; et leurs effets environnementaux – tels que la dégradation des sols et la perte de biodiversité – réduisent la productivité agricole et affaiblissent la résistance des communautés aux chocs et aux facteurs de stress. Les obstacles au commerce peuvent entraîner une réduction du flux de denrées de régions excédentaires vers des régions déficitaires, au détriment de la sécurité alimentaire³⁰. En outre, environ 14 pour cent de la nourriture mondiale se perd avant d'atteindre les magasins de détail³¹. Si l'on y ajoute le gaspillage alimentaire qui se produit au niveau des magasins de détail et de la consommation, la proportion de nourriture non consommée peut atteindre 31 pour cent³².
13. Face à l'accélération des besoins, l'action menée par les acteurs nationaux et internationaux, dont le PAM, pour répondre aux besoins urgents et réaliser les ODD accuse des retards sous l'effet de diverses contraintes. Le manque de souplesse des mécanismes de financement actuels ne permet pas de disposer de l'agilité nécessaire pour faire face à des enjeux complexes. Les partenariats sont fragmentés et ne permettent pas d'exploiter au mieux les

²³ Oxford Poverty and Human Development Initiative et PNUD. 2021. *Global Multidimensional and Poverty Index 2021: Unmasking disparities by ethnicity, caste and gender*.

²⁴ Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture. *Enfants et jeunes non scolarisés* (en ligne).

²⁵ OIT. 2021. *World Social Protection Report 2020–2022*.

²⁶ Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies (ONU). 2020. *Le Secrétaire général exhorte les gouvernements à placer les personnes handicapées au cœur de la lutte contre la COVID-19 et des efforts de reprise* (communiqué de presse).

²⁷ PAM. 2020. *La situation de l'alimentation scolaire dans le monde en 2020*.

²⁸ FAO, FIDA, UNICEF, PAM et OMS. 2021. *2021 State of Food Security and Nutrition in the World*.

²⁹ Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC). 2019. *Special Report on Climate Change and Land*. Cette fourchette (de 21 à 37 pour cent) englobe les émissions générées par les activités menées avant et après la phase de production. Le degré de confiance correspondant à cette conclusion est "moyen" selon le langage calibré du GIEC.

³⁰ Zimmermann et Rapsomanikis. 2021. *Trade and sustainable food systems*. Note d'information pour le Sommet sur les systèmes alimentaires rédigée par les partenaires de recherche du Groupe scientifique du sommet.

³¹ FAO. 2019. *La situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture: aller plus loin dans la réduction des pertes et gaspillages de denrées alimentaires*.

³² Programme des Nations Unies pour l'environnement. 2021. *Rapport 2021 sur l'indice du gaspillage alimentaire*.

ressources et le savoir-faire nécessaires à un changement durable. Le cloisonnement des activités et le manque de capacités limitent la possibilité d'affronter efficacement de nouveaux problèmes complexes. Les problèmes de gouvernance peuvent aussi faire obstacle aux progrès. Enfin, les communautés locales – essentielles pour assurer l'efficacité de toute activité – n'ont souvent pas les moyens d'agir et ne participent pas suffisamment en tant que cocréateurs et décideurs.

14. Alors que la faim, l'insécurité alimentaire et la malnutrition gagnent du terrain, la capacité des gouvernements à pourvoir à ces besoins restera limitée. Cela signifie que chaque dollar doit être utilisé au mieux pour maximiser l'efficacité et de l'efficience afin d'obtenir des résultats démontrables et un impact durable.

Encadré 1: Des possibilités à exploiter pour éliminer la faim

Face à l'adversité, certaines tendances se dessinent qui pourraient contribuer à multiplier les bienfaits de l'action du PAM et, au bout du compte, améliorer les moyens d'existence, la résilience et la stabilité.

Crise aux dimensions historiques, la pandémie de COVID-19 constitue cependant une occasion de mieux reconstruire. Ainsi, la rapidité avec laquelle des vaccins ont été mis au point a montré ce dont le monde était capable; en outre, la pandémie a déclenché une riposte sans précédent en matière de protection sociale, qui se chiffre à 800 milliards de dollars pour la seule année 2020³³ et peut être utilisée pour promouvoir la sécurité alimentaire et la nutrition.

La Banque mondiale a plus que doublé son aide aux pays en proie à des conflits, des violences et des fragilités et a approuvé un montant record de 26 milliards de dollars en leur faveur dans le cadre du dernier processus de reconstitution des ressources de l'Association internationale de développement³⁴. Ainsi, ces pays ont désormais accès à des financements auparavant inaccessibles pour résoudre leurs différents problèmes.

La technologie et la transformation numérique progressent à pas de géant et ouvrent des perspectives remarquables. Deux tiers des 1,7 milliard de personnes qui n'ont pas de compte en banque³⁵ possèdent un téléphone portable, ce qui donne au PAM l'occasion d'améliorer l'exécution de ses programmes tout en transformant les moyens d'existence à la faveur de l'inclusion financière. En outre, l'énergie solaire, qui était la source d'électricité la plus chère, est devenue la moins onéreuse en l'espace d'une décennie³⁶. Elle pourrait changer la donne en Afrique subsaharienne où l'ensoleillement est constant et où la moitié de la population n'a pas l'électricité³⁷; elle permettrait aussi d'améliorer les moyens d'existence et profiterait aux petits exploitants (qui pourraient par exemple utiliser de petits systèmes d'irrigation ou de réfrigération).

En Afrique, un dividende démographique est réalisable qui pourrait venir ajouter à la croissance économique annuelle 500 milliards de dollars sur 30 ans³⁸. En outre, les flux migratoires pourraient stimuler les économies des pays d'origine grâce aux transferts de compétences et de technologies et aux envois de fonds dont le montant a dépassé, en 2020, celui de l'aide publique au développement et des investissements directs étrangers réunis³⁹. Le passage aux transferts numériques pourrait contribuer à grossir les gains tirés des envois de fonds: une réduction de 5 points de pourcentage du prix des transferts permettrait de dégager 16 milliards de dollars par an⁴⁰.

³³ Banque mondiale. 11 janvier 2021. *A game changer for social protection? Six reflections on COVID-19 and the future of cash transfers*, publié sur le blog Let's Talk Development.

³⁴ Banque mondiale. *Fragilités, conflits et violences* (en ligne).

³⁵ Banque mondiale. 2017. *The Global Findex Database 2017: Measuring Financial Inclusion and the Fintech Revolution*.

³⁶ Roser. 2020. *Why did renewables become so cheap so fast? And what can we do to use this global opportunity for green growth?* Publié sur le blog Our World in Data.

³⁷ Banque mondiale. *Indicateurs du développement dans le monde (Accès à l'électricité)* (en ligne).

³⁸ Fonds des Nations Unies pour la population et Banque mondiale. 2018. *Programme du dividende démographique: de la théorie à l'expérience*.

³⁹ Banque mondiale. 2021. *Déjouant les prévisions, les remises migratoires ont plutôt bien résisté à la crise de la COVID-19* (communiqué de presse).

⁴⁰ Banque mondiale. *Remittance Prices Worldwide* (en ligne).

1.3 Contexte opérationnel

15. Le Plan stratégique du PAM pour 2022-2025 s'inscrit dans le cadre de l'engagement mondial renouvelé en faveur du Programme 2030. À moins de 10 ans de l'échéance de 2030 et au vu des progrès inégaux accomplis dans la réalisation des objectifs, l'Assemblée générale des Nations Unies a proclamé en septembre 2019 la Décennie d'action, affirmant notre engagement collectif à mobiliser l'action menée à tous les niveaux – mondial, national et local – pour concrétiser la vision inclusive d'une planète sûre, saine et prospère où personne n'est laissé de côté. Conscient que les problèmes qui se posent aujourd'hui ne peuvent être résolus qu'en insufflant un nouvel élan au multilatéralisme, le Secrétaire général, dans son rapport de septembre 2021 intitulé "Notre programme commun", présente la façon dont il conçoit l'avenir et 12 domaines d'action pour renforcer la gouvernance mondiale, se concentrer sur l'avenir, refonder le contrat social et faire en sorte que l'Organisation des Nations Unies (ONU) soit en mesure de s'adapter à une ère nouvelle.
16. Une réforme du système des Nations Unies pour le développement est également en cours pour renforcer la mise en œuvre du Programme 2030. Est envisagée dans ce cadre une nouvelle génération d'équipes de pays des Nations Unies dotées d'effectifs adaptés aux besoins, qui collaborent avec les gouvernements et les parties prenantes pour obtenir des résultats collectifs adoptés par les pays et définis dans les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Dans la résolution de l'Assemblée générale des Nations Unies relative au dernier examen quadriennal complet adopté en décembre 2020, les États membres ont réaffirmé leur souhait de voir les initiatives de réforme aboutir. Le PAM suit les orientations de l'examen quadriennal complet pour atteindre les ODD dans les principaux domaines de politique générale, notamment en ce qui concerne les enfants, les jeunes, les personnes handicapées, les personnes vivant avec le VIH/sida, les personnes âgées, les populations autochtones, les réfugiés, les personnes déplacées et les migrants, ainsi que les technologies numériques, le climat et la biodiversité.
17. Comme deux tiers des activités du PAM se déroulent dans des pays en proie à des conflits, la résolution 2417 du Conseil de sécurité de l'ONU, adoptée en 2018, change elle aussi la donne. La résolution braque l'attention de la sphère politique sur les problèmes liés à la faim et aux conflits, et condamne l'utilisation de la famine comme méthode de guerre, de même que ceux qui bloquent intentionnellement l'accès aux secours ou font obstacle à leur acheminement. En outre, la crise climatique a été évoquée lors des débats du Conseil de sécurité comme étant l'une des causes des conflits et les organismes des Nations Unies ont été encouragés à concevoir des stratégies intégrant à la fois la prévention des conflits et la résilience climatique.
18. Le Programme d'action pour l'humanité, issu du Sommet mondial sur l'action humanitaire qui s'est tenu en mai 2016, définit plus précisément l'environnement dans lequel le PAM intervient dans le cadre de son mandat. Organisé au terme d'un vaste processus consultatif mondial de deux ans, le sommet a également donné lieu au *Grand Bargain* (pacte relatif au financement de l'action humanitaire), un accord conclu entre un éventail d'importants donateurs et d'organismes d'aide en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'action humanitaire⁴¹. Y est notamment prévue l'adoption de mesures destinées à : prévenir et faire cesser les conflits; faire respecter les règles de la guerre; ne laisser personne de côté; travailler différemment pour mettre fin au dénuement; et investir dans l'humanité. Ces responsabilités guident l'engagement stratégique et opérationnel qu'a pris le PAM de placer les personnes touchées au cœur de son action, d'anticiper et d'atténuer les crises et de collaborer avec ses partenaires pour faire reculer les besoins et la vulnérabilité.

⁴¹ Au 1^{er} juillet 2019, 61 donateurs et organisations d'aide avaient souscrit au *Grand Bargain*. [Le Programme d'action pour l'humanité \(en ligne\)](#).

19. Le PAM joue un rôle stratégique et constructif dans la suite donnée au Sommet mondial sur l'action humanitaire, conformément à son mandat, en collaborant avec les intervenants locaux et nationaux pour renforcer les capacités locales et nationales plutôt que de les remplacer. Il codirige aussi le groupe de travail sur les transferts monétaires qui œuvre dans plusieurs domaines: la protection sociale et les transferts monétaires à vocation humanitaire, la coordination des réponses des donateurs, les transferts monétaires et leurs relations avec la problématique femmes-hommes et la localisation, ainsi que l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacé et l'utilisation optimale des ressources. Le PAM s'engage aussi à renforcer la collaboration en matière de transferts monétaires dans l'ensemble du système humanitaire, afin que les interventions mises en place pour subvenir aux besoins alimentaires et autres besoins essentiels des populations soient coordonnées et axées sur les bénéficiaires.
20. Le PAM appuie la Stratégie du Secrétaire général de l'ONU en matière de nouvelles technologies⁴², le Plan d'action de coopération numérique (2020)⁴³ et la Stratégie du Secrétaire général en matière de données pour 2020-2022⁴⁴. Ces documents stratégiques prônent un engagement accru en matière de coopération numérique, qui sera concrétisé par les équipes de pays des Nations Unies, et préconisent la mise en place d'un écosystème de données à l'échelle du système des Nations Unies. Ils définissent également dans ses grandes lignes un cadre destiné à guider le système des Nations Unies dans l'utilisation des nouvelles technologies telles que l'intelligence artificielle, la biotechnologie et la robotique, dans le respect des valeurs inscrites dans la Charte des Nations Unies, la Déclaration universelle des droits humains et les règles et les normes du droit international.

Encadré 2: Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires

Le Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires 2021 a posé les jalons d'une transformation des systèmes alimentaires mondiaux pour atteindre les ODD; il a suscité une mobilisation publique et généré des engagements concrets de la part de milliers d'intervenants. Le PAM, qui s'est mobilisé tout au long du processus, a servi de point de référence pour les travaux dans le domaine du renforcement de la résilience face aux vulnérabilités, aux chocs et aux facteurs de perturbation et a aidé les États membres à établir la Coalition pour les repas scolaires (voir l'encadré 5) qui a bénéficié d'un large soutien à son lancement. Le PAM appuie également les coalitions et les initiatives mises en place dans plusieurs domaines⁴⁵ – alimentation saine, protection sociale, chaînes d'approvisionnements locales résilientes, triple lien, climat, problématique femmes-hommes, populations autochtones et agroécologie. Aux côtés de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et du Fonds international de développement agricole (FIDA), le PAM codirigera le suivi du Sommet sur les systèmes alimentaires afin de garantir la cohérence de l'action et de l'assistance et une mise en œuvre réussie des résultats du sommet. Dans les pays et au moment d'élaborer ses plans stratégiques de pays (PSP), le PAM exploitera la dynamique créée par le sommet pour collaborer étroitement avec les coordonnateurs résidents, les équipes de pays des Nations Unies et ses partenaires pour soutenir les priorités des gouvernements et les engagements pris lors du sommet et pour accélérer l'intégration des programmes en vue d'atteindre l'ODD 2.

⁴² ONU. *Stratégie du Secrétaire général en matière de nouvelles technologies*.

⁴³ ONU. *Plan d'action du Secrétaire général pour la coopération numérique (un.org)*.

⁴⁴ ONU. *UN Secretary-General's Data Strategy*.

⁴⁵ Communauté du Sommet 2021 sur les systèmes alimentaires. *Solutions et coalitions* (en ligne).

2. Examens et évaluations

2.1 Examen à mi-parcours

21. Pour élaborer son Plan stratégique pour 2022-2025, le PAM s'est appuyé sur l'examen à mi-parcours du Plan stratégique pour 2017-2021 dans lequel il est recommandé que le PAM:
- continue de mettre l'accent sur les ODD 2 et 17, compte tenu de son mandat et de son expérience, tout en veillant à maximiser et à mesurer sa contribution aux autres ODD;
 - fasse démarrer le nouveau plan stratégique en janvier 2022, comme ceux des autres organismes, tout en renforçant ses partenariats stratégiques et la collaboration dans les pays en vue d'obtenir des résultats collectifs, comme l'exigent les grandes tendances mondiales, et participer aux plans-cadres de coopération des Nations Unies;
 - simplifie, révisé et quantifie les résultats stratégiques en fonction de la durée du plan stratégique, en ayant recours à des chaînes de résultats institutionnels ou à des théories du changement;
 - en collaboration avec les États membres, encourage et apporte un appui technique et financier à la mise en place de stratégies de pays qui répondent aux besoins et aux priorités nationaux et favorisent l'instauration de solutions durables, tout en répondant aux besoins humanitaires;
 - s'appuie sur les leçons tirées des PSP pour reformuler les produits et activités des programmes, en définissant clairement sa proposition de valeur ainsi que les partenariats, les activités et les produits dont dépend la réalisation des résultats stratégiques.

2.2 Examens et évaluations externes

22. De 2017 à 2018, le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN), qui rassemble des pays donateurs et assure le suivi de la performance des organismes multilatéraux de développement à l'échelle des pays⁴⁶, a évalué la performance du PAM. De manière générale, il a estimé que le PAM était en bonne voie pour optimiser ses points forts et ses capacités de répondre avec rapidité et agilité aux besoins humanitaires et de développement.
23. D'après le MOPAN, le PAM est parvenu à faire concorder sa vision de l'avenir, claire et cohérente, avec les ODD 2 et 17, compte tenu de l'objectif qu'il s'est fixé de répondre aux besoins humanitaires et de développement et des avantages comparatifs qu'il offre sur le terrain. Les réformes en cours – avec un recentrage sur les opérations au niveau des pays et la préparation du PAM à assumer, outre son rôle d'exécutant, un rôle de catalyseur – améliorent la capacité du PAM à réaliser ces objectifs.

⁴⁶ En 2021, les 19 membres du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales sont: l'Allemagne, l'Australie, la Belgique, le Canada, le Danemark, les Émirats arabes unis, les États-Unis d'Amérique, la Finlande, la France, l'Irlande, l'Italie, le Japon, le Luxembourg, la Norvège, les Pays-Bas, la République de Corée, le Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, la Suède et la Suisse. [Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales](#) (en ligne).

24. Bien que le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021 ait été conceptuellement solide, le MOPAN a préconisé dans son rapport une plus grande clarté et une poursuite du dialogue pour que tous les acteurs concernés comprennent bien les efforts faits par le PAM pour collaborer dans le domaine du développement, qu'ils les acceptent et qu'ils y contribuent. Par ailleurs, il est ressorti de cette évaluation que les problèmes de ressources et les modalités de financement des donateurs nuisaient à la capacité du PAM de réagir rapidement, de produire des résultats et d'assumer à la fois un rôle de catalyseur et d'exécutant.
25. Le PAM est constamment très bien noté en matière de responsabilité financière depuis qu'il est devenu signataire de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide en 2012 – une initiative volontaire multipartite qui vise à renforcer la transparence des ressources en faveur de l'aide, du développement et de l'action humanitaire afin qu'elles soient plus efficaces pour lutter contre la pauvreté.

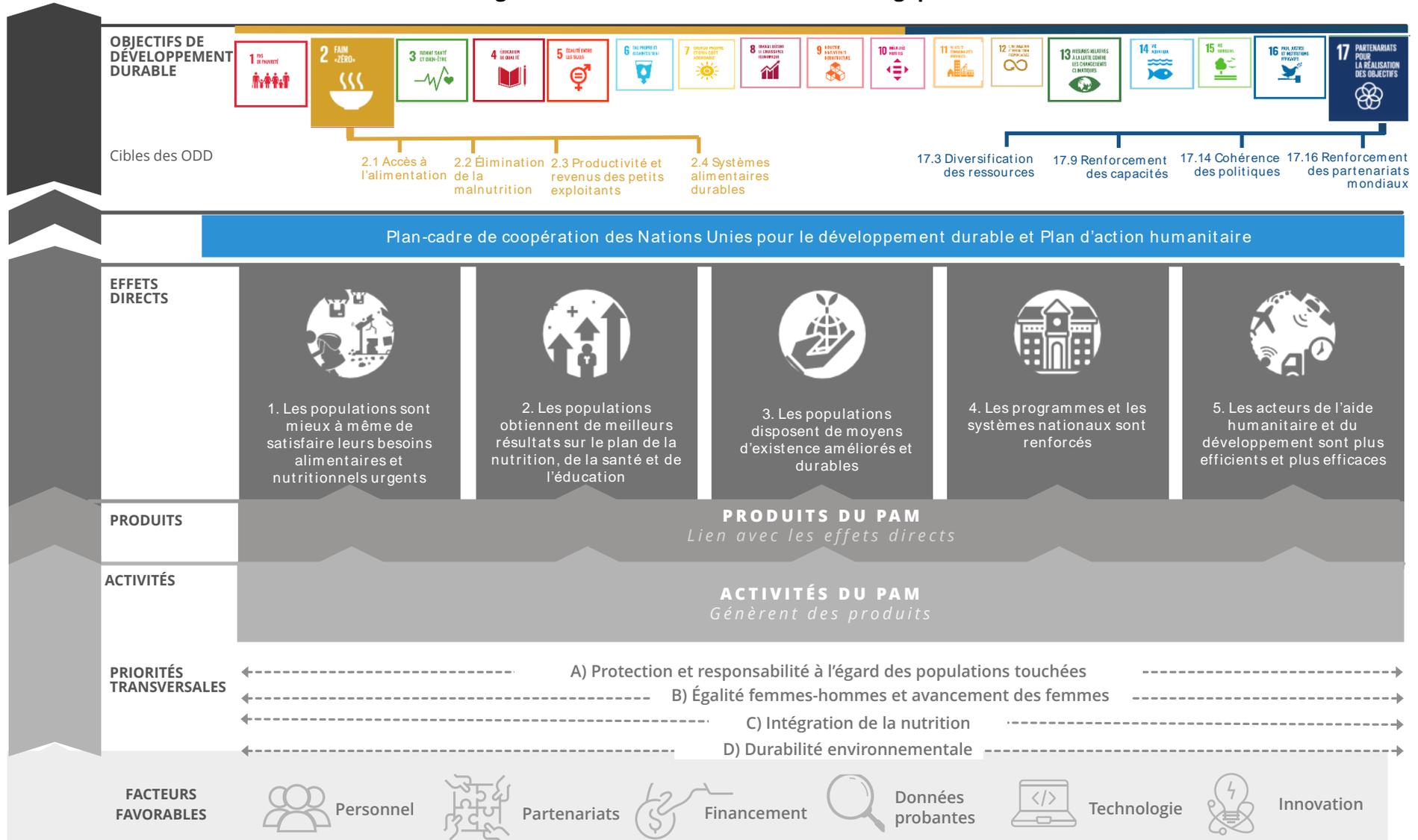
2.3 Évaluations

26. Les constatations issues des évaluations indépendantes de la performance du PAM sont nombreuses; elles sont examinées et résumées, par exemple, dans les rapports annuels sur les résultats du PAM de 2018 à 2020. Le rapport de 2020 comprend des inventaires rigoureux des principaux enseignements tirés des évaluations et, en annexe, un résumé préparé à titre indépendant par le Bureau de l'évaluation.
27. Les principales constatations issues des évaluations se résument comme suit:
 - Il est ressorti des évaluations des PSP de première génération⁴⁷ que le dispositif des PSP est un outil efficace pour renforcer l'appui aux gouvernements, mais que le PAM doit collaborer de manière plus stratégique avec divers autres ministères. Par ailleurs, la maîtrise nationale et locale des programmes bénéficiant de l'appui du PAM est inégale.
 - L'évaluation stratégique de la capacité du PAM à faire face aux situations d'urgence a montré que si les investissements dans les activités de préparation ont amélioré l'efficacité des interventions, l'insuffisance des investissements au-delà de la préparation logistique a empêché le PAM d'intervenir plus rapidement et de manière plus appropriée.
 - Bien que l'avantage comparatif du PAM en matière de santé et de nutrition en milieu scolaire ait été reconnu récemment lors de l'évaluation stratégique des programmes d'alimentation scolaire, il faudra investir davantage dans les capacités si l'on veut que les ambitions transformatrices de la nouvelle stratégie en matière d'alimentation scolaire puissent se réaliser pleinement dans le cadre d'une approche plus vaste alliant école, santé et nutrition.
 - L'évaluation stratégique sur la résilience indique en conclusion que le PAM dispose des bases et de l'engagement nécessaires pour appuyer le renforcement des programmes de résilience, mais que, s'il veut apporter une contribution durable en la matière, ses efforts doivent être ancrés dans les réalités du terrain et s'appuyer sur des directives, des mesures des résultats et des systèmes.

⁴⁷ PSP pour le Bangladesh, le Cameroun, l'Indonésie, la République démocratique du Congo et le Timor-Leste.

- Il est recommandé dans l'évaluation de la politique du PAM en matière de problématique femmes-hommes pour 2015-2020 de renforcer l'approche globale du PAM en matière d'égalité des sexes et d'avancement des femmes, d'intégrer systématiquement cette dimension partout au PAM, et d'y affecter les ressources humaines et financières adéquates. Ces recommandations ont été prises en compte dans la politique du PAM en matière de problématique femmes-hommes et dans le plan d'exécution correspondant, qui seront présentés au Conseil d'administration pour approbation en 2022.
- Dans sa réponse à la synthèse des évaluations relatives au renforcement des capacités des pays, le PAM s'engage à établir une feuille de route pour la création de postes de spécialistes du renforcement des capacités des pays dotés de ressources suffisantes.
- S'agissant de déterminer dans quelle mesure le PAM traite les problèmes de protection auxquels sont exposées les populations touchées, les constats de l'évaluation de la politique en matière de protection étaient contrastés; il est également ressorti que seuls des progrès modérés avaient été réalisés pour garantir que l'assistance alimentaire ne porte pas atteinte à la sécurité, à la dignité et à l'intégrité des personnes auxquelles le PAM venait en aide. Le PAM s'est appuyé sur ces constatations pour préparer sa nouvelle politique en matière de protection et de responsabilité à l'égard des bénéficiaires et le plan d'exécution correspondant, qui ont été approuvés par le Conseil en 2020 et 2021.
- Tout en concluant qu'elle reflète de nombreuses bonnes pratiques de gestion des ressources humaines, l'évaluation de la stratégie du PAM en matière de personnel a préconisé d'investir davantage dans le domaine de la problématique femmes-hommes et dans les questions de diversité et d'inclusion. Cette recommandation a été prise en compte dans la nouvelle politique du PAM en matière de personnel et le plan d'exécution connexe approuvés par le Conseil en 2021.
- L'évaluation stratégique du financement des activités du PAM a révélé que le succès enregistré par le PAM dans la collecte de fonds à des fins humanitaires masquait une incertitude quant à ses sources de financement, les déficits affectant de manière disproportionnée les opérations menées pour faire face à des crises moins médiatisées et les activités de renforcement de la résilience et de développement.

Figure 1: Cadre de résultats du Plan stratégique



3. Vision d'avenir, effets directs et ODD

3.1 Vision d'avenir

28. Le PAM adhère pleinement au Programme 2030 et met ses forces et ses capacités au service du combat mené par le système des Nations Unies pour aider les pays à subvenir aux besoins urgents des plus démunis et à atteindre les ODD, en plaçant constamment les populations, la planète, la prospérité, la paix et les partenariats au cœur de son action.
29. La vision pour 2030 qui inspire le Plan stratégique pour 2022-2025 se définit comme suit:
 - i) l'insécurité alimentaire et la malnutrition sont éradiquées sur la planète (ODD 2 – Faim zéro); et
 - ii) les acteurs nationaux et mondiaux ont atteint les ODD (ODD 17 – Partenariats pour la réalisation des objectifs).
30. Le recul de l'objectif Faim zéro auquel on assiste actuellement dans le monde entier montre s'il en était besoin qu'il faut se concentrer sur l'explication de la prolifération des besoins, les raisons des retards enregistrés au niveau de la réponse qui y est apportée et les responsables à cet égard. S'il est vrai que cela exige de donner la priorité aux ODD 2 et 17, les causes de l'accentuation de l'insécurité alimentaire – des chocs qui s'ajoutent à de vieux griefs, à des facteurs de perturbation persistants et à des vulnérabilités structurelles qui s'aggravent – font toutefois ressortir la profonde interconnexion qui existe avec les autres ODD.
31. Huit des cibles des ODD 2 et 17 sont particulièrement pertinentes pour le PAM:
 - i) éliminer la faim et faire en sorte que chacun, en particulier les pauvres et les personnes en situation vulnérable, ait accès tout au long de l'année à une alimentation saine, nutritive et suffisante (cible 1 de l'ODD 2);
 - ii) mettre fin à toutes les formes de malnutrition, et répondre aux besoins nutritionnels des adolescentes, des femmes enceintes ou allaitantes et des personnes âgées (cible 2 de l'ODD 2);
 - iii) doubler la productivité agricole et les revenus des petits producteurs alimentaires, en particulier les femmes, et d'autres groupes à risque (cible 3 de l'ODD 2);
 - iv) assurer la viabilité des systèmes alimentaires (cible 4 de l'ODD 2);
 - v) assurer le renforcement ciblé des capacités des pays en développement (cible 9 de l'ODD 17);
 - vi) renforcer la cohérence des politiques (cible 14 de l'ODD 17);
 - vii) mobiliser des ressources financières supplémentaires de diverses provenances (cible 3 de l'ODD 17); et
 - viii) renforcer les partenariats mondiaux (cible 16 de l'ODD 17).

3.2 Effets directs

32. Le Plan stratégique pour 2022-2025 compte cinq effets directs pour la réalisation desquels le PAM collaborera avec d'autres entités. Trois se rapportent à l'ODD 2 et deux à l'ODD 17.
33. Pour parvenir à éliminer la faim, il faut améliorer l'accès immédiat des populations à une alimentation suffisante, saine et nutritive, tout en leur permettant de satisfaire au fil du temps l'ensemble de leurs besoins essentiels⁴⁸. À leur tour, les progrès accomplis pour subvenir aux besoins essentiels, donner les moyens d'agir aux plus démunis et investir dans le capital humain peuvent stimuler les efforts engagés collectivement pour atténuer les vulnérabilités structurelles et permettre aux populations d'améliorer leurs moyens d'existence, de renforcer leur résilience face aux chocs et aux facteurs de perturbation, et d'avoir moins de besoins. Il est indispensable de renforcer la substructure qui permettra aux populations de résister au nombre croissant de chocs et d'atténuer les coûts humain et financier des crises et des interventions. Réagir uniquement une fois que le mal est fait entraîne des coûts toujours plus élevés et l'on risque d'intervenir constamment avec un temps de retard alors que les populations se trouvent prises au piège d'une spirale destructrice lorsqu'une catastrophe se produit. La vision du PAM d'un monde libéré de la faim implique donc qu'il contribue aux effets directs suivants:
- les populations sont mieux à même de satisfaire leurs besoins alimentaires et nutritionnels urgents;
 - les populations obtiennent de meilleurs résultats sur le plan de la nutrition, de la santé et de l'éducation; et
 - les populations disposent de moyens d'existence améliorés et durables.
34. Obtenir des résultats durables à grande échelle au niveau des individus et des ménages exige des systèmes solides. Il faut investir et ne pas ménager ses efforts pour développer et transformer les systèmes et améliorer la qualité, l'envergure et l'inclusivité des programmes locaux et nationaux qui permettront de venir en aide aux personnes qui vivent dans le dénuement et d'assurer la sécurité alimentaire et une alimentation saine pour tous. L'accélération des progrès au regard des ODD passe par une collaboration et des partenariats efficaces entre les secteurs de l'aide humanitaire, du développement et de la paix et en leur sein. De ce fait, la concrétisation de la vision d'avenir du PAM dépend de la réalisation des effets directs suivants au niveau des systèmes:
- les programmes et les systèmes nationaux sont renforcés; et
 - les acteurs de l'aide humanitaire et du développement sont plus efficaces et plus efficaces.

3.3 Liens avec les ODD

35. Compte tenu de l'interconnexion qui existe entre les ODD, pour faire reculer la faim et atteindre l'ODD2, il faudra notamment favoriser:
- des progrès vers un monde plus pacifique (ODD 16), une croissance économique soutenue, inclusive et durable (ODD 8) et une action climatique pour assurer la stabilité des disponibilités alimentaires en renforçant la capacité d'adaptation des systèmes alimentaires aux variations climatiques (ODD 13);

⁴⁸ Les besoins essentiels – ou besoins de base – sont définis de manière générale comme des biens et des services essentiels dont les ménages ont besoin de façon régulière ou saisonnière pour assurer leur survie et un niveau de vie minimal sans devoir recourir à des mécanismes de survie dangereux ni compromettre leur santé, leur dignité ni les actifs indispensables à leur subsistance (voir par exemple The Cash Learning Partnership. [Glossaire](#) [en ligne]; PAM, 2020. [Essential Needs Assessment – Guidance Note](#) (en ligne).

- la mise en valeur du capital humain, en améliorant la santé (ODD 3) et l'éducation, notamment celles des filles (ODD 4); l'avancement des femmes pour qu'elles améliorent leurs moyens d'existence et s'intègrent dans l'économie (ODD 5); et l'accès aux systèmes nationaux de protection sociale (ODD 1);
 - la réduction de la pauvreté (ODD 1) et des inégalités (ODD 10) pour garantir, respectivement, l'accès économique et physique à la nourriture; et
 - un bon usage des aliments, qui passe par une bonne santé (ODD 3), la disponibilité d'eau propre et de services d'assainissement (ODD 6), une énergie propre et abordable pour préparer et conserver correctement les aliments (ODD 7), des modes de consommation et de production durables pour réduire les pertes et le gaspillage alimentaires (ODD 12) et des villes durables offrant à tous un accès à des services essentiels (ODD 11).
36. De plus, au moyen des activités qu'il mène au titre de l'ODD 2, le PAM favorise l'éducation (ODD 4) en utilisant les repas scolaires nutritifs pour améliorer la scolarisation, la fréquentation scolaire et l'acquisition des connaissances; la santé (ODD 3) en contribuant à un ensemble plus vaste de services sanitaires et nutritionnels; et l'égalité des sexes (ODD 5) en prévoyant des mesures destinées à laisser les filles poursuivre leurs études et à décourager les mariages précoces. Veiller à ce que filles et garçons continuent leurs études permet aux pays de développer leur capital humain, contribue à faire reculer la pauvreté (ODD 1) et les inégalités (ODD 10) et favorise la croissance économique (ODD 8). Lorsque le PAM utilise l'assistance alimentaire pour développer les actifs communautaires, il contribue à l'action climatique (ODD 13) en mettant en place des ouvrages d'infrastructure à l'épreuve du changement climatique qui réduisent l'impact du manque de précipitations ou des inondations ou encore en remettant en état et en aménageant les terres dégradées (ODD 15) grâce à des mesures de conservation des sols et de l'eau. L'appui aux transferts de type monétaire en tant que modalité d'assistance alimentaire contribue à l'égalité entre les sexes (ODD 5) lorsqu'il est associé à des mesures axées sur l'inclusion financière des femmes, et à la croissance économique (ODD 8) à la faveur de la stimulation de l'économie locale. Lorsqu'elles sont mises en œuvre en milieu urbain et périurbain, les activités liées à l'ODD 2 aident aussi à protéger les citoyens pauvres et vulnérables contre les chocs et à améliorer leur accès aux services de base (ODD 11).
37. Au moyen des activités qu'il mène au titre de l'ODD 17, le PAM renforce la capacité des pays à mettre en œuvre des systèmes de protection sociale et aide à faire reculer la pauvreté (ODD 1); contribue à l'obtention de meilleurs résultats en matière de santé (ODD 3) en appuyant par exemple l'enrichissement des aliments dans le cadre des repas scolaires; et accroît la capacité des pays à s'adapter aux catastrophes liées au climat (ODD 13) grâce à la collaboration nouée avec les gouvernements en vue de renforcer les capacités numériques et analytiques qui leur serviront pour évaluer les risques climatiques. En outre, la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire contribuent à la réalisation de tous les ODD en tirant parti des solutions mises au point par des pays, tout comme les services communs que fournit le PAM à la communauté d'aide humanitaire dans son ensemble (par exemple, les modules de la logistique et des télécommunications d'urgence, le Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies [UNHAS] et l'Entrepôt de fournitures humanitaires des Nations Unies). En assurant des prises de décisions réactives et inclusives à tous les niveaux, toutes les activités du PAM contribuent à la paix, à la justice et au renforcement des institutions (ODD 16).

4. Principes directeurs

38. L'action du PAM sera guidée par sept grands principes.

4.1 Approche axée sur les personnes

39. Dans le cadre de ses activités humanitaires et du soutien qu'il apporte aux programmes nationaux, le PAM a conscience que les solutions les plus appropriées et les plus durables intègrent notamment l'expression du libre arbitre de chacun (à savoir ce qu'une personne est libre de faire et d'accomplir en fonction des objectifs ou des valeurs qu'elle juge importants). Le PAM concevra donc ses programmes et ses opérations en fonction des personnes, y compris celles le plus susceptibles d'être laissées de côté (par exemple les femmes, les personnes handicapées, les populations autochtones, les groupes linguistiques minoritaires et les personnes ayant de multiples besoins interdépendants); à cet effet, il fera le nécessaire pour comprendre les risques auxquels ils sont confrontés, donnera la priorité à ceux qui se trouvent dans les situations les plus vulnérables et favorisera l'inclusion. Pour concrétiser une approche axée sur les personnes et fondée sur les besoins, il faut veiller à ce que les communautés et les individus détiennent un pouvoir décisionnel et que, grâce à des mécanismes appropriés et accessibles, ils puissent exprimer leurs priorités, faire part des risques et des problèmes auxquels ils sont confrontés et proposer la manière d'y remédier. En outre, le PAM donnera la priorité à la sécurité et au respect de la dignité, évitera de nuire et facilitera l'accès des personnes aux services et à l'assistance, en fonction de leurs besoins et en respectant leurs choix, et collaborera avec ses partenaires pour déterminer les obstacles et les éliminer afin que personne ne soit laissé pour compte.

4.2 Principes humanitaires

40. Conformément au droit international humanitaire, le PAM protégera l'espace réservé à l'action humanitaire en promouvant les quatre principes humanitaires (humanité, neutralité, impartialité et indépendance opérationnelle) et en tenant compte de la sensibilité aux conflits⁴⁹. Conformément aux principes humanitaires et se fondant sur les droits humains universels, le PAM exploitera toute la gamme de ses capacités opérationnelles – dont beaucoup sont mises en œuvre par le biais de partenariats – pour répondre aux besoins immédiats des personnes et préserver la capacité des individus et des communautés à vivre en sécurité et dans la dignité. Le PAM collaborera avec les populations dans le besoin et d'autres acteurs, conformément à son mandat, pour garantir un accès cohérent et fondé sur des principes, tout en maintenant les normes d'intégrité les plus élevées, en dissociant ses activités de la politique et en fondant ses interventions sur le respect des principes humanitaires⁵⁰.

4.3 Prise en charge par les pays

41. Les gouvernements sont responsables au premier chef de la réalisation des ODD. Le PAM, qui relève à la fois du système des Nations Unies pour le développement et du système d'aide humanitaire interinstitutions, aide à combler les lacunes, à étendre la portée de l'action des pays si besoin est, tout en évitant de se substituer trop longtemps à des capacités qui trouvent mieux leur place au sein de structures gouvernementales nationales ou locales, du secteur privé ou de la société civile. Le PAM s'emploiera donc en priorité à œuvrer par l'intermédiaire des programmes et des systèmes nationaux et à les renforcer, ce qui permettra d'aider davantage de personnes de façon plus durable et d'obtenir des

⁴⁹ Les normes minimales adoptées par le PAM en matière de [programmes intégrant la notion de conflit](#) visent à concrétiser les engagements dans ce domaine présentés dans le document de politique générale intitulé "*Le rôle du PAM en matière de consolidation de la paix dans les situations de transition*" (WFP/EB.2/2013/4-A/Rev.1).

⁵⁰ "*Note sur l'accès aux populations à des fins humanitaires et conséquences pour le PAM*" (WFP/EB.1/2006/5-B/Rev.1); [Corporate Approach to Access](#) (présentation PowerPoint [wfp.org] en ligne).

retombées plus importantes que les interventions directes à long terme réalisées par le PAM et d'autres acteurs internationaux. Il est indispensable de pouvoir disposer de systèmes nationaux plus solides, transparents, responsables et résilients pour accroître le rapport coût-efficacité des interventions et la durabilité des résultats. Il faut donc améliorer la couverture, l'efficacité, l'exhaustivité et la qualité des programmes nationaux et renforcer l'efficacité organisationnelle, l'efficacité et la viabilité des systèmes nationaux pour atteindre l'objectif Faim zéro.

4.4 Adaptation au contexte

42. Le PAM soutiendra les efforts consentis par les pays pour éliminer la faim et mettra à profit son portefeuille d'activités et son savoir-faire pour mettre en œuvre des opérations avec les partenaires les mieux adaptés aux situations et aux besoins spécifiques des pays et des communautés. Toutes les activités du PAM ne seront pas mises en œuvre partout, et le mode d'engagement convenant le mieux à un pays particulier sera déterminé par une analyse approfondie du contexte et des conflits. Dans les pays dotés de programmes et de systèmes nationaux solides, par exemple, le PAM peut jouer un rôle d'appui ou de conseil. Dans les pays plus fragiles ou exposés à des crises, les activités peuvent aller de la distribution d'une assistance directe à des activités de création d'actifs qui aideront les communautés à améliorer leurs moyens d'existence et leur résilience, en passant par la fourniture de services aux autres acteurs humanitaires. La combinaison optimale d'activités pour un contexte particulier sera définie dans les PSP, en consultation avec les gouvernements, dans le respect des priorités nationales, des plans-cadres de coopération et des plans d'aide humanitaire, selon qu'il convient. Dans toutes ses activités, le PAM exploitera les connaissances des acteurs locaux et renforcera leur leadership et leurs capacités afin que l'aide soit plus ancrée localement et plus durable.

4.5 Intégration aux programmes

43. Le PAM s'efforce d'éliminer les cloisonnements qui séparent les activités destinées à sauver des vies de celles vouées à changer la vie, et d'intégrer les programmes dans l'ensemble de son portefeuille et de ses partenariats. Dans bien des régions, il faudra continuer d'intervenir périodiquement pour sauver des vies sauf si l'on parvient à réduire les besoins et à changer les choses en renforçant la résilience des populations et en s'attaquant aux causes profondes de la faim et de la malnutrition. S'appuyant sur les principes énoncés par le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques concernant l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix, le PAM concrétisera le triple lien au moyen d'une action qui "donne la priorité à la prévention permanente, au développement chaque fois que possible, à l'action humanitaire si nécessaire". Le PAM s'est engagé à mettre à profit ses compétences et ses capacités pour faire face aux situations d'urgence et pour réaliser des activités d'aide humanitaire et de développement qui soient intégrées, structurées et effectuées selon un ordre chronologique. Cela permettra à la fois de répondre aux besoins alimentaires, nutritionnels et autres besoins essentiels urgents des populations, de renforcer durablement leur résilience face aux chocs et aux facteurs de perturbation et de promouvoir la cohésion sociale et les activités en faveur de la paix. Ce faisant, le PAM contribue à l'action plus vaste engagée par le système des Nations Unies et les gouvernements pour renforcer la cohérence et la complémentarité des activités humanitaires, de développement et de recherche de la paix.

4.6 Prise en compte des risques

44. Un environnement marqué par une multiplication des chocs et des facteurs de perturbation exige du PAM qu'il passe à des programmes intégrés, tenant compte des risques, qui aident les gouvernements, les communautés et les ménages à développer leurs capacités, leurs systèmes et leurs institutions pour gérer des risques multiples. La prise de décisions et la programmation fondées sur les risques imposent de déterminer les différentes menaces concomitantes et les risques complexes (liés par exemple à des conflits, des catastrophes d'origine climatique et des crises économiques) susceptibles d'affecter les résultats du PAM, ainsi que les risques générés par ses opérations. Le PAM évaluera systématiquement les menaces complexes, les risques et les possibilités et intégrera la gestion des risques dans la planification et la réalisation de ses stratégies et programmes pour réduire les risques et en atténuer les conséquences.

4.7 Données probantes

45. Les données probantes et les enseignements tirés de la performance du PAM, obtenus grâce aux travaux de recherche, aux activités de suivi et d'évaluation et aux connaissances des communautés, des gouvernements et des partenaires, guideront la conception des approches programmatiques du PAM. Les données probantes permettront aussi au PAM de se concentrer sur l'obtention de résultats positifs. Déterminé à améliorer la gestion et l'analyse des données et à assurer une utilisation optimale de celles-ci pour la prise de décisions, le PAM misera sur la technologie et les données accessibles pour devenir une organisation axée sur le savoir et les données probantes. Il renforcera la collecte des données en transformant des données solides, ventilées par sexe et par âge, en information et en savoir, pour faciliter la prise de décisions stratégiques et répondre au mieux aux besoins humanitaires et à ceux liés au développement. Il améliorera l'agilité de ses systèmes de suivi pour mettre les données à disposition en temps quasi réel. Outre ses activités fondées sur des données probantes mises en œuvre dans des situations d'urgence et de crise, le PAM s'efforcera de démontrer l'impact à long terme de son action.

5. Le PAM à l'action: *Sauver des vies et changer la vie, exécuter et catalyser*

46. Les principaux déterminants de la faim – conflits, crise climatique et ralentissements économiques – constituent aussi des occasions de renouveler l'action et d'améliorer l'apprentissage. Ils serviront de points de départ pour la mise au point des programmes du PAM, l'établissement de nouveaux partenariats et la production de données factuelles.
- En tant que lauréat du prix Nobel de la paix en 2020, le PAM, suivant une approche tenant compte des conflits et fondée sur des principes, collaborera avec d'autres intervenants pour promouvoir un environnement favorable à la paix selon trois axes: renforcer la cohésion sociale, faciliter un accès équitable aux ressources et aux services essentiels et prendre des dispositions pour développer les activités susceptibles de contribuer à la paix.
 - Face à la crise climatique, le PAM s'efforcera de mieux comprendre les risques qui y sont liés, d'intensifier les mesures d'adaptation et de les intégrer dans les PSP et d'obtenir des financements pour l'action climatique.
 - Pour amortir les chocs économiques, le PAM travaillera avec des partenaires pour lutter contre la pauvreté: il valorisera le capital humain et améliorera les moyens d'existence tout en stimulant les économies locales dans le cadre de ses interventions.

47. Aujourd'hui, l'ampleur et la complexité des chocs et des facteurs de perturbation exigent que les programmes multipartites et multisectoriels répondent en premier lieu aux besoins urgents tout en saisissant les occasions qui se présentent de renforcer la résilience et de s'attaquer aux causes profondes de la vulnérabilité. Dans le but de compléter les stratégies nationales des gouvernements et les activités des partenaires, le PAM associera des programmes d'assistance humanitaire à des programmes d'aide au développement dans les zones géographiques ciblées; intégrera les programmes pour répondre aux défis multidimensionnels; et ordonnera ses activités suivant une séquence logique afin d'en maximiser l'impact à long terme.
48. La gamme des activités menant à la réalisation des effets directs stratégiques du PAM sera déterminée au niveau des pays sur la base d'une évaluation des besoins et en fonction de la complémentarité des différents acteurs; elle sera présentée dans les PSP qui seront ensuite approuvés par le Conseil ou bien par délégation de pouvoirs. Le PAM n'entreprendra que des activités pour lesquelles il dispose d'un avantage comparatif et décidera de leur amplification sur la base de données probantes.

5.1 Effet direct 1 – Les populations sont mieux à même de satisfaire leurs besoins alimentaires et nutritionnels urgents

49. Compte tenu de la situation mondiale, le PAM continuera de se concentrer sur sa capacité d'intervention en cas d'urgence, en donnant la priorité aux activités visant à la renforcer et à améliorer son efficacité et son efficacité. L'accès à la nourriture est au cœur de la plupart des crises humanitaires, et le savoir-faire, l'agilité et la présence opérationnelle du PAM en font un leader incontesté des interventions menées pour répondre aux besoins alimentaires aigus tout en constituant l'ossature sur laquelle repose l'appui fourni au système humanitaire. Pourtant, il reste encore beaucoup à faire pour améliorer systématiquement la préparation et l'alerte rapide et assurer une action solide et anticipée; déployer rigoureusement des renforts dans tous les domaines relevant des interventions d'urgence du PAM et développer les effectifs à même d'agir dans des situations d'urgence; et garantir à la fois l'ampleur et la qualité des programmes proposés, notamment en veillant au respect des principes humanitaires et des priorités transversales.
50. **Réagir au bon moment.** Centrer davantage l'action sur l'anticipation exige de continuer à investir dans des outils et des plateformes d'alerte rapide novateurs reliant alerte rapide, anticipation, préparation et action rapide pour aider les populations à satisfaire leurs besoins alimentaires, nutritionnels et autres besoins essentiels. En planifiant ses interventions d'urgence en fonction des risques, le PAM pourra prépositionner des produits alimentaires, des articles non alimentaires et des équipements (unités de stockage mobiles, matériel d'entreposage et matériel de protection individuelle par exemple) et mettre en place des mécanismes de coordination, des procédures opératoires normalisées et des systèmes de transferts de type monétaire⁵¹. Il coordonnera son action avec ses partenaires pour déclencher les systèmes de préparation et d'action rapide en interne, au niveau national et à l'échelle du système, ce qui permettra d'anticiper et d'atténuer l'impact tout en facilitant une intervention humanitaire rapide et efficace. Il faudra notamment intensifier la collaboration avec le Comité permanent interorganisations et coopérer avec la FAO dans les domaines de l'alerte rapide et du Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire. Le PAM renforcera également la flexibilité et l'agilité de sa chaîne d'approvisionnement afin d'anticiper les nouvelles crises humanitaires et d'y répondre plus efficacement; pour ce faire, il reverra et élargira le Mécanisme de gestion globale des vivres, renforcera la planification de l'approvisionnement et des livraisons, adoptera des solutions axées sur les stocks virtuels

⁵¹ "Politique en matière de préparation aux situations d'urgence – Renforcer la préparation pour intervenir efficacement en temps de crise" (WFP/EB.2/2017/4-B/Rev.1).

et autres solutions innovantes dans le domaine des chaînes d'approvisionnement et fera en sorte que l'on dispose en temps réel d'informations sur la demande et l'offre.

51. **Réagir avec du personnel adapté.** Assurer l'efficacité des interventions du PAM dans les situations d'urgence est une priorité institutionnelle. Guidé par les protocoles de renforcement des moyens humanitaires à l'échelle du système établis par le Comité permanent interorganisations⁵², le PAM mobilisera et déploiera des employés et des ressources opérationnelles, administratives et financières dans les 72 heures suivant une crise, en vue d'être fin prêt et de disposer de tout l'éventail de capacités nécessaires sur le terrain, y compris les compétences de direction et de gestion de programmes. Pour accélérer ses interventions et accroître leur efficacité et leur efficience, le PAM aura recours au Compte d'intervention immédiate, un dispositif financé par les donateurs grâce auquel des ressources sont disponibles pour des activités de préparation et d'intervention en cas d'urgence, ce qui permet la mise en œuvre de mesures de préparation et d'une action préventive. Le PAM renforcera ses effectifs, en veillant à ce que du personnel formé et expérimenté provenant de tous les domaines fonctionnels puisse être déployé de manière à amplifier rapidement les activités et à parvenir jusqu'aux plus vulnérables. Les capacités des partenaires sont indispensables et le PAM reverra les modalités existantes et son accord standard de partenariat sur le terrain avec les organisations non gouvernementales (ONG) partenaires coopérants en vue de faciliter le déploiement rapide des capacités des partenaires internationaux et locaux.
52. **Réagir de la bonne manière.** Conscient que les acteurs nationaux et locaux sont les mieux placés pour fournir une aide rapide, durable et de grande ampleur, le PAM s'efforcera de mieux aider les gouvernements et les premiers intervenants locaux à renforcer leurs capacités d'anticipation et de réaction aux chocs et à apporter une assistance et un soutien de qualité aux personnes qui en ont besoin de toute urgence. Obtenir l'accès aux populations et le maintenir ouvert permettra d'acheminer une assistance vitale et de préserver la dignité humaine, mais aussi de dialoguer avec les acteurs, ce qui peut contribuer à réduire les tensions et ouvrir des perspectives de résolution des conflits. Le travail de proximité du PAM auprès des populations, et la confiance et l'acceptation qu'il génère, en particulier au niveau des communautés, peuvent constituer un terreau fertile pour des interventions à l'appui de la sécurité alimentaire et des services qui produiront des dividendes pour la paix au niveau local. Les situations d'urgence seront les principaux points d'ancrage à partir desquels le PAM mettra ses activités en œuvre de façon qu'elles répondent aux besoins essentiels, ne nuisent pas, soient accessibles à tous et laissent derrière elles des capacités et une résilience renforcées.
53. L'action menée par le PAM pour répondre aux besoins alimentaires et nutritionnels urgents et ses choix concernant les activités et les modalités à utiliser sont guidés par des évaluations chargées d'apporter des réponses à certaines questions essentielles: qui est en situation d'insécurité alimentaire ou de vulnérabilité? Pourquoi ces personnes sont-elles dans une telle situation? Combien sont-elles? Où vivent-elles? Les activités du PAM s'appuient également sur les opérations de ciblage, qui permettent de déterminer quels sont les ménages et les individus les plus démunis, et sur les opérations d'inscription ou d'enregistrement, qui permettent d'orienter les ménages et les individus concernés vers les programmes pertinents.

⁵² Comité permanent interorganisations. 2018. *Protocol 1. Humanitarian System-Wide Scale-Up Activation: Definition and Procedures*.

54. Comme leurs ressources sont insuffisantes, et qu'ils ne peuvent satisfaire tous leurs besoins essentiels, notamment payer le loyer, les soins de santé, les frais de scolarité et la nourriture, les ménages pauvres doivent établir des priorités alors qu'en même temps, une mauvaise santé ou un accès limité à l'eau potable peuvent nuire à leur sécurité alimentaire et nutritionnelle. Il est donc primordial, pour pouvoir répondre efficacement aux besoins alimentaires et nutritionnels urgents, de comprendre les besoins essentiels des personnes et d'y répondre avec l'aide de partenaires. Fort de ses années d'expérience et de leadership en matière d'évaluation et d'analyse de la sécurité alimentaire, le PAM adopte de plus en plus souvent une approche axée sur les besoins essentiels, c'est-à-dire une conception commune, fondée sur des données et axée sur les personnes, de toute la gamme des besoins, afin de mettre un terme aux privations. Par exemple, le PAM et le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) se sont engagés à répondre aux besoins essentiels des réfugiés, des personnes retournant chez elles, des demandeurs d'asile et des personnes déplacées vulnérables, y compris les femmes et les personnes handicapées.

Encadré 3: Populations en mouvement

Aujourd'hui, plus de 1 pour cent de la population mondiale est déplacée. En 2020, on comptait 26 millions de réfugiés dans le monde, ainsi que 4 millions de demandeurs d'asile, 55 millions de personnes déplacées et près de 4 millions de Vénézuéliens déplacés à l'étranger⁵³. Le nombre de personnes déplacées contre leur gré à cause de conflits, de violences et de persécutions a doublé en l'espace d'une décennie. Quatre-vingts pour cent des personnes déplacées vivent dans des pays touchés par la faim aiguë et la malnutrition – et dont bon nombre sont exposés à des risques climatiques et à d'autres catastrophes. Les crises liées aux déplacements touchent de plus en plus les populations des villes et se prolongent souvent sur de longues périodes, et les réfugiés se heurtent à des difficultés particulières pour accéder à la terre, à l'emploi et aux services sociaux. Dans le cas des personnes déplacées et des réfugiés, les besoins dépassent fréquemment les ressources disponibles et forcent la communauté d'aide humanitaire à prendre des décisions difficiles pour hiérarchiser les priorités. Cet aspect est essentiel pour le PAM à qui il incombe au premier chef de répondre aux besoins alimentaires des réfugiés et qui est l'un des principaux pourvoyeurs de l'assistance humanitaire que reçoivent les populations déplacées. Près d'un tiers des bénéficiaires du PAM sont des réfugiés, des déplacés, ou des rapatriés.

La collaboration avec les partenaires sera cruciale pour soutenir de manière adéquate les personnes déplacées. Le PAM et le HCR ont mis en place en 2020 la plateforme commune pour l'excellence des programmes et le ciblage. L'initiative, qui vise des résultats communs afin de subvenir plus efficacement aux besoins des réfugiés vulnérables, concernant notamment l'emploi et l'accès aux services financiers, reprend les meilleures pratiques actuelles adoptées dans l'approche du triple lien et demeurera un pilier de l'action du PAM auprès des réfugiés. Le PAM continuera de renforcer ses opérations et ses partenariats lors des crises liées aux déplacements de population, en s'assurant autant que possible que les ressources permettent de subvenir aux besoins des personnes les plus vulnérables.

⁵³ Bien qu'ils aient probablement besoin d'une protection internationale en vertu de la Déclaration de Carthage, les Vénézuéliens déplacés à l'étranger n'ont pas demandé l'asile dans leur pays d'accueil et ne sont donc considérés ni comme des réfugiés ni comme des demandeurs d'asile.

55. Parmi les activités programmatiques particulièrement adaptées aux interventions d'urgence, on peut citer: les distributions de produits alimentaires et les transferts monétaires qui rétablissent l'accès à la nourriture; les services nutritionnels d'urgence qui préviennent et traitent la malnutrition; et l'utilisation des écoles et des centres de santé pour les programmes d'alimentation ciblée. Une intervention d'urgence peut également prévoir que les populations touchées par une catastrophe participent aux activités de reconstitution des actifs essentiels et de réparation de l'infrastructure de base. Ensemble, ces activités peuvent permettre de répondre aux besoins essentiels tout en soutenant l'action à long terme menée pour améliorer la nutrition, la santé et l'éducation, et plus largement, la sécurité alimentaire.
56. La localisation des interventions d'urgence, qui consiste pour les autorités nationales et locales et la société civile à prendre une part de plus en plus active aux opérations, offre au PAM de nouvelles possibilités de jouer davantage son rôle de catalyseur, en fournissant des avis techniques et en renforçant les capacités nationales et locales d'intervention d'urgence et de gestion des risques de catastrophe. En coopération étroite avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), la Banque mondiale et d'autres entités, le PAM aidera les gouvernements à avoir recours aux systèmes de protection sociale existants, dans la mesure du possible, pour subvenir aux besoins alimentaires et nutritionnels et autres besoins essentiels d'urgence.
57. Le rôle que joue le PAM dans la structure d'ensemble de l'aide humanitaire est également essentiel, qu'il s'agisse de diriger des modules d'action groupée ou de donner aux acteurs locaux et nationaux les moyens d'agir en leur fournissant des services d'intervention d'urgence. Les données factuelles recueillies⁵⁴ font apparaître que le PAM continue de jouer un rôle moteur dans les secteurs de la sécurité alimentaire, de la logistique et des télécommunications d'urgence. Le PAM continuera de donner aux acteurs nationaux et mondiaux les moyens de collaborer plus efficacement pour concrétiser les ODD, conscient que les accords préexistants passés avec les partenaires de réserve font de ces derniers des contributeurs indispensables pour la fourniture de services communs. Il travaillera en partenariat avec le secteur privé et des instituts de recherche afin d'intégrer des innovations technologiques dans les interventions d'urgence.
58. Tirant parti de ses systèmes et réseaux de chaînes d'approvisionnement, le PAM assurera la prestation de divers services dans des situations d'urgence pour le compte de ses partenaires et effectuera des achats et des livraisons de produits alimentaires en vrac et d'aliments nutritifs spécialisés pour des tiers, y compris des gouvernements, dans le cadre de programmes d'aide humanitaire et de filets de sécurité. Il adaptera ses différents modèles – coordination, direction, stratégie et fonctionnement – pour faire en sorte que la prestation de services soit rapide, évolutive et prête à faire face à des situations d'urgence occasionnées par des conflits, ou à des crises climatiques, économiques ou sanitaires.
59. L'infrastructure est essentielle pour atteindre les régions reculées et touchées par des conflits. Des travaux d'ingénierie sont donc indispensables pour maintenir l'accès, sauver des vies, protéger les moyens d'existence, aider les communautés à subvenir à leurs besoins alimentaires et nutritionnels et permettre un redressement rapide après les catastrophes. Sur demande, et en partenariat avec d'autres intervenants, le PAM mettra en place des infrastructures sûres et accessibles en cas de crise (par exemple des entrepôts, des ponts et des pôles logistiques), en se concentrant sur les travaux d'ingénierie susceptibles d'aider à surmonter les problèmes d'infrastructure qui entravent l'acheminement de l'assistance sur le dernier kilomètre.

⁵⁴ Évaluation des PSP de première génération (Bangladesh et République démocratique du Congo).

Encadré 4: Changer la vie en sauvant des vies

Les interventions qu'il mène face aux crises offrent aussi au PAM l'occasion de renforcer la résilience et de s'attaquer aux causes profondes des problèmes au profit des personnes subissant des chocs récurrents, soumises à des facteurs de perturbation ou pâtissant de vulnérabilités structurelles. En conséquence, le PAM s'emploiera non seulement à combiner divers éléments de son offre de programmes, mais aussi à les intégrer pleinement.

Les occasions de transformer les existences tout en sauvant des vies sont variées. Le fait de tenir compte de la nutrition dans les activités d'assistance alimentaire et de compléter celles-ci par des stratégies visant à faire évoluer les comportements contribue à la mise en valeur du capital humain. En faisant transiter l'aide d'urgence par les systèmes nationaux de protection sociale, le PAM peut aussi renforcer les institutions et permettre aux bénéficiaires d'accéder à des filets de sécurité durables. Qui plus est, utilisés dans les situations d'urgence, les transferts de type monétaire stimulent l'économie locale et incitent le secteur privé à mettre en place des connexions et des services en milieu rural. Lorsqu'il sera amené à assurer des transferts de type monétaire dans des pays dont la devise est fortement dévaluée et où les prix des produits ainsi que l'inflation touchant les produits alimentaires sont élevés, le PAM appliquera un taux de change équivalent à celui du marché, afin que les bénéficiaires reçoivent l'intégralité de leur transfert et qu'avec ses partenaires, il puisse assurer le suivi de l'allocation et de l'utilisation de ces transferts.

5.2 Effet direct 2 – Les populations obtiennent de meilleurs résultats sur le plan de la nutrition, de la santé et de l'éducation

60. À elle seule, l'action humanitaire n'est pas suffisante pour atteindre l'objectif Faim zéro. Les chocs et les facteurs de perturbation continueront à générer des besoins urgents et à aggraver la faim et la malnutrition si l'on ne s'attaque pas aux vulnérabilités structurelles. Pour ne laisser personne de côté, le PAM doit aussi mettre à profit sa polyvalence et travailler avec ses partenaires pour à la fois sauver des vies et changer la vie. La présence du PAM sur le terrain dans le monde entier et la longue expérience acquise à fournir une assistance aux personnes démunies dans des situations variées et difficiles, souvent dans des contextes de crise prolongée, lui confèrent un point de vue unique sur les problèmes de la faim chronique. En intensifiant les services conçus pour traiter les causes immédiates et profondes de la malnutrition, en fournissant des repas scolaires nutritifs et en renforçant la protection sociale, le PAM contribue à renforcer le capital humain et à remédier aux vulnérabilités structurelles.
61. Les 1 000 premiers jours de la vie, de la conception au deuxième anniversaire de l'enfant, constituent une période unique où s'établissent les bases de la santé, de la croissance et du développement cérébral. L'aide apportée pendant cette période est d'une rentabilité exceptionnelle, car elle permet d'éviter la malnutrition et ses effets à long terme. Le PAM et ses partenaires donneront donc la priorité aux programmes qui ont montré leur efficacité dans la lutte contre l'émaciation, le retard de croissance et les carences en micronutriments chez les femmes enceintes ou allaitantes, les nourrissons et les jeunes enfants. Ils prévoient notamment de distribuer aux femmes, aux adolescentes, aux jeunes enfants et aux personnes handicapées davantage d'aliments riches en nutriments pour répondre à leurs besoins et de fournir des services élargis – systèmes de protection sociale à dimension nutritionnelle et systèmes alimentaires plus sains, plus durables et plus équitables – spécialement conçus pour traiter les causes profondes de la malnutrition. Le PAM répondra aussi aux besoins spéciaux des personnes vivant avec le VIH ou touchées par le virus et des malades de la tuberculose et tiendra compte de l'impact économique et social.

62. La santé et la nutrition ne cessent pas d'être importantes lorsque les enfants atteignent l'âge d'aller à l'école; au niveau mondial, de plus en plus de données indiquent que la nutrition des enfants nécessite un investissement sur 8 000 jours, dans le cadre d'une approche du cycle de la vie favorisant la mise en valeur du capital humain et la résilience des communautés⁵⁵. Les nombreuses preuves des effets transformateurs des programmes d'alimentation et de santé scolaires et des progrès réalisés par les gouvernements au cours des dix dernières années permettent d'affirmer que les programmes intégrés d'alimentation scolaire contribueront à améliorer les systèmes éducatifs et l'apprentissage, à soutenir la reprise après la pandémie, à lutter contre les inégalités entre les sexes et autres et à renforcer la santé et la nutrition des enfants tout en entraînant une transformation des systèmes alimentaires⁵⁶.
63. Le PAM prendra en main ces questions au niveau mondial pour veiller à ce que tous les enfants souffrant de la faim aient accès à des repas scolaires nutritifs et à des services connexes en matière de santé et de nutrition, ce qui constituera le fer de lance de l'action qu'il mène pour changer la vie de millions d'enfants vulnérables et de leur famille⁵⁷. Il s'appuiera sur ses 60 ans d'expérience dans le domaine de l'appui aux pays dotés de programmes de repas scolaires pour inscrire la santé et la nutrition scolaires dans les programmes d'action mondiaux et régionaux, mobiliser des partenariats et favoriser les campagnes de sensibilisation, mener la réflexion sur ces questions et collaborer avec les pays pour améliorer la qualité et l'efficacité des programmes de repas scolaires nationaux, notamment en les ouvrant aux plus vulnérables. Dans les pays qui ont besoin d'un appui opérationnel, le PAM et ses partenaires mettront en œuvre des programmes d'alimentation scolaire à dimension nutritionnelle bien conçus, destinés aux enfants et aux adolescents; ces programmes auront pour objectif de favoriser la fréquentation scolaire et la poursuite des études et de contribuer à la lutte contre le triple fardeau de la malnutrition – dénutrition, surnutrition et carences en micronutriments. Dans la mesure du possible, le PAM encouragera l'approvisionnement auprès de sources locales, notamment les petits exploitants, aux fins des repas scolaires.
64. Mettant à profit les mandats et les capacités respectifs des organisations, le PAM approfondira les travaux qu'il réalise avec la FAO, l'UNICEF, le Fonds des Nations Unies pour la population, l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) et des ONG pour mettre en œuvre des programmes intégrés d'éducation, de santé et de nutrition en milieu scolaire, qui pourraient permettre, entre autres, de traiter les parasitoses, de dispenser des notions de nutrition et de remédier au manque d'approvisionnement en eau et d'assainissement. Ces programmes comprendront également des mesures spéciales visant à promouvoir et à favoriser l'éducation des filles. Pour améliorer l'aide qu'il apporte aux pays, le PAM adoptera de nouvelles approches et collaborera notamment avec le Consortium de recherche sur la santé et la nutrition en milieu scolaire, dirigé par la London School of Hygiene and Tropical Medicine, pour fournir des preuves de la rentabilité des investissements nationaux et renseigner sur les meilleures pratiques mondiales. Le groupe de travail sur le financement, dirigé par la Commission de l'éducation, s'efforcera de trouver des moyens innovants pour assurer un financement national durable des programmes.

⁵⁵ Bundy, D.A.P., de Silva, N., Horton, S., Jamison, D.T., Schultz, L. et Patton, G.C., 2017. *Investment in child and adolescent health and development: key messages from Disease Control Priorities*, 3^e édition. Dans: The Lancet, Vol. 391, No. 10121. (en ligne).

⁵⁶ PAM. 2020. *La situation de l'alimentation scolaire dans le monde en 2020*.

⁵⁷ PAM. 2020. *A Chance for every Schoolchild - WFP School Feeding Strategy 2020 – 2030*.

Encadré 5: La Coalition mondiale pour les repas scolaires remporte un vif soutien

Quelque 53 pays et 45 partenaires ont lancé la Coalition mondiale pour les repas scolaires lors du Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires 2021. La coalition encouragera l'adoption de programmes nationaux durables de repas scolaires visant à garantir à tous les enfants une bonne nutrition, une bonne santé et une bonne éducation d'ici à 2030⁵⁸. L'organisation et la gestion d'ensemble de l'initiative, qui est dirigée par les gouvernements, seront facilitées par le PAM, dont la capacité au Siège à Rome sera augmentée pour assurer la coordination de la coalition.

Pour atteindre cet objectif ambitieux, le PAM collaborera avec les gouvernements et les partenaires afin de mobiliser les pays en faveur de la coalition, de s'attaquer aux principaux blocages qui s'opposent à l'élargissement de l'initiative et de travailler à l'institutionnalisation du soutien à l'échelle mondiale⁵⁹. Grâce aux partenariats renouvelés noués avec le Partenariat mondial pour l'éducation, l'UNICEF et l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, le PAM veillera à ce que priorité soit donnée aux programmes de repas scolaires dans le secteur de l'éducation. Les partenariats avec la FAO, le FIDA, l'OMS et la Banque mondiale contribueront à établir des passerelles entre les secteurs de l'agriculture, de la nutrition, de la protection sociale et de la santé. Le PAM collaborera avec le HCR et le fonds Éducation sans délai pour renforcer son action dans les contextes humanitaires. En collaboration avec des entités régionales telles que l'Union africaine, le PAM s'efforcera de veiller à ce que des programmes nationaux durables de repas scolaires soient solidement ancrés dans les programmes de développement nationaux et régionaux et à ce qu'ils soient prioritaires.

65. En collaboration avec ses partenaires, le PAM compte se concentrer sur les moyens d'améliorer l'accès à une alimentation nutritive. Il prévoit notamment d'intégrer des programmes visant à faire évoluer la société et les comportements pour répondre à la demande et promouvoir des choix alimentaires sains, la sécurité sanitaire des aliments et les bonnes pratiques d'hygiène. Par exemple, il analysera les schémas de dépenses pour déterminer les comportements des consommateurs à encourager pour améliorer leur régime alimentaire. Le PAM restera un membre actif du groupe des Nations Unies pour la nutrition, contribuera à la troisième phase du mouvement Renforcer la nutrition et travaillera en étroite collaboration avec l'UNICEF et d'autres acteurs pour transposer à plus grande échelle l'action menée en faveur de la prévention et du traitement de l'émaciation chez l'enfant. Il mettra aussi en place des partenariats et des coalitions solides entre le secteur privé et le secteur public pour promouvoir l'intégration de la nutrition, en mettant l'accent sur les synergies susceptibles de favoriser la production, l'accès physique, l'accessibilité économique et la demande d'aliments nutritifs destinés aux personnes les plus vulnérables.
66. Le PAM tirera également profit de ses programmes pour jouer un rôle de catalyseur dans la lutte contre les vulnérabilités et pour contribuer à la mise en valeur du capital humain en dotant les bénéficiaires de ses programmes de compétences et de connaissances. Par exemple, en milieu urbain, le PAM travaillera avec ses partenaires pour associer l'assistance alimentaire et l'aide monétaire à d'autres modalités comme la formation à l'entrepreneuriat, le soutien par les pairs et l'accès au financement et à l'alphabétisation afin de donner aux jeunes les moyens d'acquérir des compétences techniques et professionnelles et de gagner leur vie. En outre, s'agissant des transferts monétaires, le PAM collaborera avec ses partenaires pour s'assurer que les bénéficiaires ont les capacités numériques et financières nécessaires, y compris les compétences de base en gestion financière et numérique, pour recevoir leur argent et l'utiliser. Il aura recours à des services numériques universellement accessibles, auxquels il apportera un appui. Les éléments probants recueillis montrent que

⁵⁸ Coalition pour les repas scolaires. 2021. *Note conceptuelle de School Meals Coalition. Nutrition, santé et éducation pour chaque enfant.*

⁵⁹ Les priorités stratégiques font partie des recommandations émanant de l'évaluation stratégique sur la contribution des activités d'alimentation scolaire à la réalisation des ODD, réalisée sous la houlette du Bureau de l'évaluation du PAM.

l'impact des programmes de transferts monétaires est plus important lorsque les programmes de distribution sont conçus pour permettre aux personnes (en particulier les femmes et les personnes handicapées) de disposer d'un compte à leur nom⁶⁰.

67. Parallèlement, pour lutter contre la vulnérabilité, la pauvreté, l'insécurité alimentaire, la malnutrition et les inégalités, le PAM soutiendra les programmes de protection sociale en milieu rural et urbain et la redistribution des ressources qui aident les populations à satisfaire leurs besoins essentiels. Il mettra à profit sa solide expérience du terrain et des opérations, ses capacités d'analyse et ses connaissances en matière de sécurité alimentaire et de nutrition pour compléter les travaux des gouvernements et de ses partenaires, en tirant notamment parti des compétences spécialisées de l'UNICEF dans le domaine de l'enfance, des familles et des services essentiels et de celles de la Banque mondiale en matière de réforme des systèmes de protection sociale et d'élaboration des politiques.

Encadré 6: Sur la voie de l'inclusion financière numérique

Dans le monde, 1,7 milliard de personnes sont exclues des services financiers formels. En outre, la fracture numérique entre les femmes et les hommes n'a guère changé au fil de la dernière décennie; seulement 65 pour cent des femmes ont un compte bancaire ou un compte d'argent mobile, contre 72 pour cent des hommes⁶¹. Le PAM croit en un écosystème financier inclusif qui permette de mettre des produits et des services financiers numériques abordables à la portée de tous. Tout le monde devrait disposer des moyens financiers et numériques nécessaires pour prendre des décisions financières en connaissance de cause. Le secteur privé devrait être incité commercialement à étendre la portée de ses réseaux et à proposer des solutions innovantes tout en préservant les droits des clients et en respectant des normes de protection. De même, les environnements réglementaires nationaux ainsi que les politiques et les stratégies d'inclusion financière devraient être sans exclusive et favoriser l'inclusion financière numérique pour tous.

Les transferts monétaires destinés à subvenir aux besoins alimentaires et autres besoins essentiels peuvent aussi permettre aux bénéficiaires d'ouvrir un compte et d'avoir accès à des services financiers pour la première fois, ce qui est indispensable pour parvenir à l'inclusion financière numérique. Le PAM s'efforcera de faire en sorte que les femmes reçoivent de l'argent sous forme numérique sur un compte à leur nom et puissent utiliser ce compte en toute sécurité tout en accédant à d'autres services financiers abordables adaptés à leurs besoins. En collaborant avec des partenaires pour concevoir des programmes visant à élargir les perspectives qui s'offrent aux femmes, le PAM mettra à profit les transferts de type monétaire pour réduire l'écart qui existe entre les femmes et les hommes en matière d'inclusion financière numérique et renforcer l'avancement économique des intéressées, ce qui est primordial pour parvenir à améliorer la sécurité alimentaire et à réaliser l'ODD 2.

⁶⁰ CBM Global. 2021. *Inclusive Humanitarian Cash Assistance Programming Cycle*; Gates Foundation. 2019. *Women's Digital Financial Inclusion in Africa: Report prepared at the request of the G7 French Presidency*; GIZ. 2021. *Women's Financial Inclusion Toolkit: Paving the way for women's economic empowerment*; S. Prina. 2015. *Banking the poor via savings accounts: Evidence from a field experiment*, *Journal of Development Economics*, 115(C); Somville et Vandewalle. 2018. *Saving by Default: Evidence from a Field Experiment in Rural India*, *American Economic Journal: Applied Economics*, 10(3); Suri et Jack. 2016. *The long-run poverty and gender impacts of mobile money*, *Science* 354(6317).

⁶¹ Banque mondiale. 2017. *The Global Findex Database 2017: Measuring Financial Inclusion and the Fintech Revolution*.

5.3 Effet direct 3 – Les populations disposent de moyens d’existence améliorés et durables

68. Le renforcement du capital humain et la lutte contre d’autres vulnérabilités structurelles aboutissent à terme à une amélioration des moyens d’existence. À leur tour, ceux-ci protègent les populations contre les risques en cascade provoqués par la crise climatique mondiale et autres chocs et facteurs de perturbation – ouvrant ainsi la voie à des solutions durables aux problèmes de la faim et de la malnutrition. Les moyens d’existence des petits exploitants sont de plus en plus exposés à des facteurs de perturbation d’ordre économique, environnemental et climatique. En même temps, la pauvreté, l’insécurité alimentaire et la malnutrition sont devenues des phénomènes de plus en plus urbains, de nombreux citoyens étant tributaires du secteur informel pour leur subsistance. En étroite collaboration avec ses homologues nationaux et d’autres partenaires, le PAM contribuera, grâce à ses programmes intégrés tenant compte des risques, à améliorer et à adapter les moyens d’existence des personnes les plus vulnérables dans les zones rurales et urbaines.
69. Le PAM et ses partenaires aideront les communautés en situation d’insécurité alimentaire à protéger, reconstituer, créer et améliorer les actifs essentiels et l’infrastructure de base qu’ils utilisent pour gagner leur vie et qui contribuent à la sécurité alimentaire et à la nutrition. Ces actifs peuvent atténuer la vulnérabilité aux aléas climatiques et aider les populations à mieux résister aux conséquences néfastes des catastrophes, grâce notamment à des activités de remise en état des terres et à l’aménagement d’infrastructures de stockage de l’eau et d’irrigation, de digues de protection contre les inondations et de canaux de déversement des eaux pluviales. Les données probantes recueillies ont montré que des programmes de création d’actifs communautaires et domestiques inclusifs et équitables peuvent contribuer à l’égalité femmes-hommes et à l’avancement des femmes et améliorer en les protégeant l’alimentation et la nutrition de toutes les personnes touchées. Ces résultats sont essentiels si l’on tient compte du fait que les femmes, les filles et divers autres groupes sont affectés de manière disproportionnée par les risques en cascade. Les effets des programmes de création d’actifs communautaires et domestiques du PAM sont le fruit de partenariats solides et d’une collaboration systématique avec la société civile, les communautés et les gouvernements, et d’un travail mené dans les mêmes communautés et avec les mêmes ménages pendant plusieurs années.

Encadré 7: L’eau et la sécurité alimentaire

Le succès de toute intervention en faveur de l’alimentation et de la nutrition dépend en partie de l’accès des communautés touchées à de l’eau potable. Faute d’accès à cette ressource, les interventions du PAM risquent de se révéler insuffisantes. Le PAM continuera donc à collaborer avec ses partenaires pour s’assurer que ses interventions s’accompagnent d’un accès régulier à une eau potable et pourra entreprendre directement de creuser des trous de forage ou de forer des puits là où d’autres ne peuvent le faire.

La conservation des sols et des eaux, conjuguée à la récupération de l’eau, constitue l’un des principaux moyens dont dispose le PAM pour contribuer à la sécurité alimentaire. Grâce à la création d’actifs communautaires et domestiques, des projets communautaires d’infrastructure hydraulique pouvant être mis en œuvre à grande échelle sont combinés à des interventions de récupération de l’eau afin d’accroître l’accès des ménages et des communautés à l’eau pour diversifier la production agricole et animale, favoriser la création d’emplois pour les jeunes et servir à l’usage domestique. Les infrastructures plus vastes et plus complexes – telles que les déversoirs, les gabions et les barrages de sable – qui procurent aux communautés des avantages à long terme plus importants, se prêtent mieux à des programmes complémentaires menés dans le cadre de partenariats, par exemple avec des ONG et des partenaires des Nations Unies.

70. Grâce aux activités d'appui aux marchés agricoles qu'il mène au profit des petits exploitants, le PAM contribuera à améliorer les moyens d'existence de ces derniers en leur donnant la possibilité d'accroître leur production et l'offre de produits alimentaires nutritifs et diversifiés, et en instaurant des liens plus solides entre eux et les acheteurs, les fournisseurs et les prestataires de services financiers du secteur privé local. Il exploitera sa forte capacité d'achats pour offrir un marché garanti, équitable et rémunérateur aux petits exploitants marginalisés, femmes et hommes, sur la base de contrats réglementaires fiables et les aidera à se regrouper. Associées aux programmes de création d'actifs communautaires et domestiques et aux interventions liées aux énergies propres et à la gestion des risques climatiques, les activités d'appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants aideront également ces derniers à s'adapter à l'impact de la crise climatique et promouvoir la résilience. En outre, avec les programmes d'alimentation scolaire faisant appel à la production locale, le PAM contribuera à créer des emplois dans les secteurs de la transformation, de la restauration et du conditionnement⁶², tandis que les écoliers bénéficieront de repas nutritifs préparés à partir de produits locaux, frais et variés⁶³.
71. Pour protéger les communautés à risque, le PAM aura recours à son mécanisme de financement fondé sur les prévisions et élargira l'accès aux services financiers et aux dispositifs de micro-assurance. Fort des succès obtenus avec des partenaires tels que la Mutuelle panafricaine de gestion des risques, le PAM aidera à renforcer les systèmes nationaux et régionaux de financement des risques. S'appuyant sur les opérations qu'il mène dans les régions reculées, il collaborera avec des prestataires de services pour élargir l'accès aux services financiers et aux dispositifs de micro-assurance tout en étudiant les possibilités offertes par des systèmes d'épargne villageois pour mieux gérer les chocs. Pour trouver la combinaison optimale des outils nécessaires et mettre en place des systèmes efficaces de financement des risques de catastrophe, le PAM investira dans la production de données factuelles visant à démontrer l'importance, au niveau de l'impact et de l'optimisation des coûts, d'agir en amont. Les programmes d'adaptation au changement climatique du PAM contribuent à renforcer la résilience face aux crises liées au climat et à l'instabilité de l'ensemble du système alimentaire; ils prévoient des activités encourageant l'utilisation de variétés résistantes à la sécheresse, le passage à d'autres cultures, les cultures intercalaires, l'agroforesterie, la réduction des pertes après récolte et l'amélioration des méthodes de transformation, et favorisant l'accès des petits exploitants aux informations sur le climat pour leur permettre de prendre des décisions en connaissance de cause.
72. Le PAM développera ses partenariats opérationnels avec les entités du système des Nations Unies et mettra l'accent sur les synergies. À cet effet, il commencera par renforcer sa collaboration avec les autres organismes ayant leur siège à Rome afin d'améliorer l'accès des personnes en situation d'insécurité alimentaire aux actifs et aux infrastructures en milieu rural ainsi qu'aux services financiers et la maîtrise de ceux-ci, et de mettre à profit les approches axées sur les chaînes de valeur pour parvenir à des systèmes alimentaires plus résilients et inclusifs. Dans un mémorandum d'accord signé en juin 2018, les trois organismes se sont engagés à rechercher des résultats collectifs conformes aux priorités définies par les pays au titre de l'ODD 2. Le PAM développera également sa collaboration avec l'UNICEF, en mettant l'accent sur les services de distribution d'eau, d'assainissement,

⁶² Les avantages économiques de l'alimentation scolaire faisant appel à la production locale sont bien compris (voir par exemple PAM, FAO, FIDA: le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique. Fondation mondiale pour la nutrition de l'enfant et Partenariat pour le développement de l'enfant, 2018. [Home-Grown School Feeding Resource Framework](#). Document technique), mais une meilleure compréhension des activités économiques possibles le long de la chaîne de valeur de l'alimentation scolaire utilisant la production locale permettra de rémunérer le travail.

⁶³ PAM. 2016. [Food Assistance for Assets \(FFA\) for Zero Hunger and Resilient Livelihoods Manual](#). *World Food Programme (wfp.org)*. Le potentiel des activités de création d'actifs communautaires et domestiques pour réduire les inégalités dont d'autres groupes sont victimes, comme les personnes handicapées et les personnes âgées, est également prometteur.

d'hygiène, de nutrition et d'éducation, avec l'OMS pour appuyer les interventions relatives à la santé, et avec l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes pour promouvoir l'égalité femmes-hommes et accélérer l'avancement des femmes. Poursuivant sa participation active à ONU-Eau, le PAM viendra compléter les programmes et les politiques d'aménagement de bassins versants de la FAO et d'autres partenaires. Il continuera de collaborer avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), la FAO et le FIDA sur le thème des effets de la crise climatique sur les communautés vulnérables.

Encadré 8: Des programmes intégrés pour renforcer la résilience

Une seule activité, quelle qu'elle soit, ne saurait renforcer la résilience des populations, des institutions et des systèmes. Celle-ci est le fruit de programmes intégrés multisectoriels qui développent la résistance, renforcent les capacités et s'attaquent à la vulnérabilité. Le contexte, les moyens dont disposent les gouvernements et les types de chocs et de facteurs de perturbation détermineront les points de départ possibles du PAM en matière de renforcement de la résilience.

Dans les contextes ruraux, par exemple, le PAM et ses partenaires mèneront des activités groupées pour répondre aux besoins alimentaires et autres besoins essentiels tout en renforçant les moyens d'existence à l'aide d'activités axées sur la création d'actifs communautaires et domestiques, la petite agriculture et la gestion des risques. Dans les environnements urbains ou en présence de populations déplacées, le PAM et ses partenaires utiliseront les activités d'acquisition de compétences et de création de moyens d'existence familiaux et individuels (assistance alimentaire pour la formation) comme point de départ pour renforcer le capital humain et les moyens d'existence. Le soutien apporté aux gouvernements pour développer les programmes nationaux de protection sociale constitue un autre moyen important pour le PAM de contribuer à renforcer la résilience des individus et des ménages. De plus en plus souvent, le PAM collabore avec des partenaires pour élargir les programmes intégrés multisectoriels et aborde le renforcement de la résilience sous l'angle des systèmes alimentaires. La réduction des inégalités, l'avancement des femmes, la création d'emplois pour les jeunes, la prévention de la malnutrition, la sensibilité aux conflits et la contribution à la paix seront autant de questions transversales traitées dans les programmes du PAM en faveur de la résilience.

Les effets directs des programmes intégrés en faveur de la résilience peuvent être observés au niveau des individus, des ménages, des communautés, des institutions et des systèmes. Le PAM travaille en partenariat avec des universités, des instituts de recherche et des partenaires opérationnels pour élaborer et expérimenter un protocole et des outils de suivi de la résilience et pour mesurer les résultats des programmes de renforcement de la résilience. Comme il est de plus en plus urgent de renforcer la résilience des populations vulnérables, les éléments probants obtenus contribueront au développement des connaissances et de l'innovation au niveau mondial.

5.4 Effet direct 4 – Les programmes et les systèmes nationaux sont renforcés

73. Sauver des vies et changer la vie des bénéficiaires, cela ne se limite pas à l'action que mène le PAM, mais a aussi trait à la façon dont il procède. Le PAM s'efforce de renforcer les capacités nationales et locales et d'intervenir par le biais des systèmes en place plutôt que de privilégier la mise en œuvre de ses propres programmes. Il cherchera à répondre aux besoins en renforçant les systèmes et en leur permettant d'intervenir plus efficacement lors des situations d'urgence à venir. Le renforcement des capacités et des systèmes nationaux donne la possibilité de transposer les opérations à plus grande échelle, d'augmenter leur impact et de pérenniser les résultats et contribue à venir en aide au nombre croissant de personnes qui se trouvent en situation d'insécurité alimentaire et ne peuvent se permettre une alimentation saine. Il permet aussi au PAM de se retirer de contextes dans lesquels sont menées des interventions face à des chocs récurrents. Afin que personne ne soit laissé de côté, le PAM misera sur sa présence opérationnelle, ses partenariats et ses compétences techniques pour renforcer les dispositifs nationaux dans les domaines suivants: préparation aux situations d'urgence et intervention en cas de crise; systèmes alimentaires et systèmes de protection sociale.

74. Les données probantes recueillies montrent que, lorsqu'elles sont mises en œuvre en collaboration avec les gouvernements et les communautés, les activités de préparation et celles reliant l'alerte rapide à l'action prévisionnelle et immédiate atténuent les conséquences des chocs tout en diminuant le coût de l'assistance humanitaire et en protégeant les acquis du développement⁶⁴. Le PAM et ses partenaires stimuleront les interventions des gouvernements et des institutions nationales face aux crises en menant des actions conjointes et en réalisant des activités prévisionnelles de planification et de renforcement des capacités – analyse des dangers et des risques, planification des interventions d'urgence et de la continuité des opérations, appui logistique, transferts de type monétaire, et mise en place de plateformes d'intervention d'urgence. Le PAM apportera aux organismes nationaux de gestion des catastrophes et aux acteurs locaux un appui à la préparation aux crises dans le secteur des chaînes d'approvisionnement et les aidera à mettre en place des mesures de gestion et d'atténuation des risques et à établir des centres de crise afin de mettre en œuvre la riposte aux crises, y compris les dispositions réglementaires.
75. Dans de nombreux pays à revenu faible ou intermédiaire, les systèmes alimentaires nationaux doivent être reconstruits, remis en état et renforcés si l'on veut trouver des solutions durables à la faim et à la malnutrition et réduire les besoins humanitaires. Le PAM travaillera en partenariat avec les gouvernements, le secteur privé et les ONG et leur apportera son soutien afin de trouver des débouchés pour les petits exploitants et déterminer les programmes complémentaires à mener et les capacités à renforcer tout au long de la chaîne de valeur, en particulier dans les domaines du regroupement, de la manutention après récolte, des normes internationales de sécurité sanitaire et de qualité des aliments et des informations sur les marchés. Le PAM tirera parti de ses avantages dans le secteur des chaînes d'approvisionnement et des achats locaux pour compléter les atouts de la FAO dans le domaine des politiques agricoles nationales et son savoir-faire s'agissant de la production alimentaire, ainsi que le rôle du FIDA en matière de financement.
76. La stratégie du PAM en matière de protection sociale⁶⁵ définit la manière dont le PAM contribuera à l'effort collectif destiné à étendre l'accès aux systèmes nationaux de protection sociale qui préservent et renforcent la capacité des personnes à répondre à leurs besoins alimentaires et nutritionnels et à leurs besoins essentiels connexes et à gérer les risques et les chocs auxquels elles sont confrontées. Le PAM se concentrera sur le renforcement des systèmes de protection sociale, et ce dans deux domaines: l'architecture globale du système (l'environnement porteur) et les programmes fournissant des services. L'assistance du PAM prendra la forme de conseils et d'orientations techniques, de prestations pour le compte d'acteurs nationaux ou encore d'activités complémentaires au titre des programmes qu'il mène. Le PAM collaborera étroitement avec les institutions financières internationales et les organismes internationaux, notamment le Fonds commun pour les ODD et d'autres programmes conjoints des Nations Unies; il harmonisera et coordonnera son aide avec celle de ses partenaires dans le cadre du Conseil de coopération interinstitutions pour la protection sociale, du Partenariat mondial pour la protection sociale universelle visant à réaliser les objectifs de développement durable et de l'Initiative pour un socle de protection sociale.

⁶⁴ Venton, C. (pour le Centre pour la résilience de l'Agence des États-Unis pour le développement international). 2018. "*The Economics of Resilience to Drought*".

⁶⁵ PAM. 2021. *World Food Programme Strategy for Support to Social Protection – 2021*.

77. Le PAM effectuera des transferts monétaires et fournira des services connexes à la demande des gouvernements. Pour les gouvernements, il mettra en place des systèmes de virement "d'administration à administré" en fournissant une assistance technique de bout en bout ainsi que des services de paiement et d'assurance destinés aux programmes nationaux. La collaboration du PAM avec la Banque mondiale et d'autres institutions financières internationales facilitera la création d'un cadre, l'élaboration de pratiques optimales et l'impulsion d'un mouvement mondial autour de systèmes dits "d'administration à administré". Dans le cadre de ses prestations de services, le PAM proposera également des services de transferts monétaires et d'assurance aux entités des Nations Unies et aux ONG.
78. Dans tout son portefeuille de programmes et d'opérations, le PAM étoffera ses compétences spécialisées au niveau des pays pour faciliter le renforcement des systèmes et procédera au recensement et au partage des meilleures pratiques dans divers domaines: élaboration des politiques, efficacité institutionnelle, obligation redditionnelle, viabilité financière et conception et exécution des programmes⁶⁶. Les données probantes recueillies montrent que le renforcement des capacités institutionnelles est plus viable à long terme lorsque les interlocuteurs nationaux sont systématiquement associés aux activités dès leur commencement. L'importance du travail effectué par le PAM pour intégrer la sécurité alimentaire et la nutrition dans les politiques nationales et transférer les programmes aux autorités nationales apparaît très clairement dans le domaine de la protection sociale et de l'alimentation scolaire. Par exemple, le transfert des responsabilités a déjà eu lieu dans 40 des 100 pays qui ont entrepris de mettre en œuvre des programmes d'alimentation scolaire avec l'aide du PAM, et plus de 90 pour cent de l'ensemble des programmes dans le monde sont à présent financés par les pays eux-mêmes. Pour parvenir à ce résultat, il a fallu établir des cibles propres aux pays, des cadres d'action nationaux, des stratégies de transfert des responsabilités et trouver des sources de financement intérieures durables.
79. Enfin, les données factuelles recueillies montrent le rôle important que jouent les approches systématiques de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire dans les efforts déployés par le PAM pour renforcer les systèmes et les capacités à partir du savoir-faire, des innovations et des ressources des pays du Sud⁶⁷. En renforçant son rôle d'intermédiaire au service de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire au moyen de ses centres d'excellence, ses bureaux régionaux et son Siège, le PAM continuera de faciliter ces modes de coopération pour répondre aux besoins et aux priorités des pays du Sud, à trois niveaux: il impulsera le changement au niveau des politiques, développera les compétences techniques et les capacités des experts nationaux et transposera à grande échelle des innovations et des expériences locales.

⁶⁶ La politique du PAM en matière de renforcement des capacités nationales (Renforcement des capacités nationales et régionales [WFP/EB.3/2004/4-B]) sera mise à jour en 2022.

⁶⁷ PAM. *Evaluation of the WFP South-South and Triangular Cooperation Policy*.

Encadré 9: Le PAM dans les pays à revenu intermédiaire

Le PAM collaborera avec les pays à revenu intermédiaire à la demande des gouvernements, en les aidant à partager leurs savoir-faire, leur technologie et leurs ressources avec d'autres pays en développement pour lutter contre la faim et la malnutrition. Le PAM a de plus en plus de projets destinés à accroître les moyens d'action de ces pays, qui portent sur l'assistance technique, les conseils sur les politiques, la production de données factuelles et le renforcement des systèmes. Par exemple, il travaille avec ses partenaires et les gouvernements des pays à revenu intermédiaire pour appuyer l'élaboration de politiques visant à améliorer la qualité des repas scolaires et soutenir la réforme et le renforcement des programmes nationaux de santé et de nutrition en milieu scolaire, en particulier pour s'assurer que les enfants démunis y sont intégrés. Certains pays à revenu intermédiaire comptent parmi les pays les plus exposés aux catastrophes, notamment les petits États insulaires en développement dont les vulnérabilités environnementales n'ont d'équivalent nulle part ailleurs, ce qui donne au PAM l'occasion de tirer parti de son savoir-faire dans les situations d'urgence afin d'apporter un appui sur le plan technique et sur celui des politiques de façon à renforcer les moyens dont disposent les pouvoirs publics pour se préparer aux catastrophes naturelles et y faire face.

Les activités du PAM seront adaptées en fonction des besoins, notamment dans les pays à revenu intermédiaire où les programmes d'action en matière de développement sont inaboutis, et où les inégalités, l'exclusion sociale et les pertes de produits alimentaires après récolte sont importantes. Dans ce contexte, le PAM ancrera aussi son action dans l'analyse de la problématique femmes-hommes pour s'attaquer aux inégalités entre les sexes et contribuera à éliminer l'insécurité alimentaire et la malnutrition au moyen de ses activités de lutte contre les pertes après récolte. Le PAM a acquis une solide expérience en œuvrant aux côtés des pays à revenu intermédiaire pendant la période marquée par la COVID-19, où il a fallu recentrer les programmes sur des activités à long terme et de redressement pour tenter d'atténuer l'impact de la crise et permettre aux pays de mieux se reconstruire. Il continuera de contribuer à une croissance inclusive et durable dans les pays à revenu intermédiaire.

5.5 Effet direct 5 – Les acteurs de l'aide humanitaire et du développement sont plus efficaces et plus efficaces

80. Des environnements opérationnels de plus en plus complexes conjugués à des besoins sans précédent appellent des interventions multisectorielles et multipartites. Le PAM renforcera et élargira les moyens dont il dispose pour se poser en partenaire de choix en aidant d'autres acteurs à s'acquitter de leur mandat. Il fournira des services essentiels à des partenaires humanitaires pendant les crises en cas de lacunes à combler, tout en renforçant les capacités et les systèmes nationaux pertinents. Il élargira davantage la palette des services qu'il assure, que ce soit en application de son mandat ou en réponse à la demande, afin de contribuer à la réalisation de tout l'éventail des opérations humanitaires et des activités de développement de ses partenaires. Cette démarche est conforme aux initiatives de réforme du système des Nations Unies pour le développement déployées par le Secrétaire général de l'ONU et offre la possibilité d'exploiter la capacité éprouvée du PAM en matière de prestation de services dans l'intérêt de l'ensemble de la communauté d'aide humanitaire pour prêter assistance aux bénéficiaires.
81. Fort de sa présence étendue sur le terrain et des solides capacités de ses chaînes d'approvisionnement, le PAM dirige les modules de la logistique et des télécommunications d'urgence et codirige, aux côtés de la FAO, le module de la sécurité alimentaire, l'objectif étant d'assurer des interventions plus efficaces, plus efficaces et mieux coordonnées pendant les situations d'urgence. Le rôle du PAM au sein de ces modules consiste à assurer la coordination et à mener des activités de sensibilisation conjointes avec des partenaires et à éclairer les décisions des équipes de pays pour l'action humanitaire. Le module de la logistique et le module des télécommunications d'urgence bénéficient du soutien du secteur privé: le premier tire parti de l'appui apporté par les partenaires des équipes logistiques d'urgence, composés des quatre plus grandes entreprises du secteur dans le monde, et le second travaille régulièrement avec des entreprises de télécommunications pour remettre

en état les infrastructures au lendemain des crises. Parmi les services communs fournis par le PAM figurent l'UNHAS, qui transporte des passagers et des marchandises et assure des évacuations pour raison sanitaire ou de sécurité, et le réseau des entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies, qui se charge de l'achat, de l'entreposage et de l'expédition de fret humanitaire dans le monde entier.

82. Sous l'impulsion de la réforme du système des Nations Unies pour le développement qui appelle à accroître l'efficacité et l'efficacités, le PAM jouera un rôle de prestataire de services de plus en plus important à l'échelle du système, en plus des responsabilités qu'il s'assume déjà au sein des modules d'action groupée, afin de promouvoir une plus grande collaboration. Il fournira notamment une nouvelle génération de services à la demande et des solutions de conseil destinées aux gouvernements et à la communauté d'aide humanitaire et de développement. Les prestations proposées par le PAM pourraient couvrir un large éventail de services, allant des chaînes d'approvisionnement, notamment les achats de denrées alimentaires pour le compte des gouvernements et les services au secteur de la santé, à des services administratifs communs et d'appui au terrain, mais pourraient aussi comprendre des prestations de services numériques, des services de transferts monétaires, ainsi que des données et des analyses mises à disposition sous forme de bien public grâce à des plateformes ouvertes.
83. S'agissant de la chaîne d'approvisionnement, le PAM fournira un large éventail de prestations à la demande, notamment dans les domaines du transport, des achats, du stockage et de la conception des réseaux de chaînes d'approvisionnement ainsi que des conseils techniques. Il s'efforce d'accroître les moyens dont il dispose pour assurer la prestation de ces services, que ce soit au profit de gouvernements hôtes ou de l'ensemble de la communauté d'aide humanitaire. À cet effet, il mettra en place une structure spécialisée et aura recours à des outils et à des mécanismes de financement adaptés pour garantir l'efficacité et l'efficacités des prestations. Le PAM appuiera les programmes des partenaires et leur permettra de réaliser leurs objectifs dans divers secteurs comme la santé, l'eau et l'assainissement et le logement, en coordination avec les organismes des Nations Unies chefs de file dans ces domaines.
84. Mettant à profit ses capacités en matière de collecte et d'analyse des données, qui vont des évaluations sur le terrain au suivi en temps quasi réel, en passant par l'analyse prédictive faisant appel à l'apprentissage automatique et l'accès à l'imagerie par satellite, le PAM aidera les gouvernements et ses partenaires à combler les lacunes en la matière. Les partenariats renforceront la production de données factuelles; par exemple, le PAM et la FAO mèneront des missions conjointes d'évaluation des récoltes et de la sécurité alimentaire pour comprendre l'étendue et la gravité de l'insécurité alimentaire due aux crises. Dans le cadre de l'assistance technique qu'il fournit aux gouvernements, le PAM mettra en place des systèmes d'aide à la décision relatifs à la sécurité alimentaire et à la réduction des risques. En coopération avec le secteur privé, le milieu universitaire et la société civile, il élaborera des solutions numériques de pointe telles que des applications dédiées pour faciliter la mobilisation des bénéficiaires, des partenaires et des gouvernements via des moyens numériques.

85. Pour faire des données et de l'analytique un bien public grâce à des plateformes ouvertes, le PAM enverra des données à jour de qualité concernant la sécurité alimentaire sur le portail d'échange de données humanitaires *Humanitarian Data Exchange*, une plateforme ouverte de partage des données sur les crises commune à plusieurs organisations, qui est gérée par le Centre des données humanitaires du Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires. En outre, les données sur le suivi des aléas climatiques que le PAM a recueillies seront publiées sur son écosystème ouvert de données d'observation de la Terre. Le PAM collaborera avec le Réseau des solutions pour le développement durable afin de promouvoir l'utilité des données en temps réel pour la concrétisation des ODD d'ici à 2030.
86. Le PAM fournira des services administratifs et d'infrastructure à d'autres entités des Nations Unies, et notamment, en collaboration avec le HCR, des solutions de gestion du parc automobile à l'échelle du système Nations Unies pour la mise à disposition de véhicules blindés légers et l'exécution de services connexes. Il prendra en main la collaboration interorganisations relative aux services sur le terrain; à cet effet, il mettra son centre de réservation à la disposition de plus de 100 pays et de 12 entités des Nations Unies, desservant 500 000 membres du personnel humanitaire chaque année, y compris une plateforme numérique pour la réservation des vols de l'UNHAS. Le PAM expérimentera des dispositifs de partage des locaux dans les zones où la présence des organismes des Nations Unies est limitée. En collaboration avec d'autres entités des Nations Unies, il aidera les gouvernements et les partenaires à élaborer et à gérer des projets d'ingénierie, en particulier des complexes, des routes, des ponts, des écoles et d'autres ouvrages d'infrastructure communautaires, des installations médicales et des entrepôts, des terrains d'atterrissage, des installations de production alimentaire et des centres de distribution de vivres.

5.6 Contribuer à l'action de sensibilisation et aux partenariats

87. Mettant à profit sa stature internationale, sa forte présence sur le terrain, son rayonnement et à sa crédibilité à l'échelle mondiale, et à l'appui de tous les effets directs, le PAM continuera de défendre la cause des personnes les plus défavorisées. Encouragé par le prix Nobel de la paix qui lui a été décerné, le PAM s'engagera dans la diplomatie humanitaire et plaidera en faveur de la paix; pour ce faire, il tirera parti des connaissances acquises dans le cadre de son engagement opérationnel auprès des populations touchées par des conflits partout dans le monde et se concentrera sur l'accès à l'assistance humanitaire et aux services de base. En outre, le PAM plaidera en faveur de la mise en œuvre de programmes complémentaires par des organisations mandatées, capables de traiter les problèmes causés par des structures d'exclusion injustes et inéquitables, en vue d'obtenir des résultats durables en matière de paix. En coordination avec d'autres organisations humanitaires, il continuera de faciliter la mise en œuvre de la résolution 2417 du Conseil de sécurité et appellera l'attention sur les restrictions d'accès et les situations où la famine est utilisée comme méthode de guerre.

88. Le PAM continuera de participer aux actions collectives menées par les acteurs mondiaux – dont les autres entités des Nations Unies, les organes régionaux, les institutions financières internationales et le secteur privé – pour réaliser les ODD, notamment en contribuant à la pérennisation de la paix, et renforcera ces partenariats en mettant en commun des connaissances, des données et des directives. Il renforcera ses capacités de recherche et d'analyse pour étayer ses activités de sensibilisation au moyen de données factuelles et communiquer ses conclusions avec un maximum d'impact. Enfin, un travail de communication fondé sur des données probantes, prévoyant la publication d'histoires fortes et positives, la participation de personnalités influentes et une concertation sur les politiques, permettra de mettre en évidence les causes profondes et les effets à long terme de la faim ainsi que les mesures nécessaires pour y remédier, notamment garantir l'accès aux populations en situation de conflit et d'insécurité.

6. Priorités transversales

89. Les priorités transversales sont des engagements pris par le PAM pour optimiser l'efficacité de ses programmes. Inscrites dans son cadre d'action, elles seront systématiquement appliquées et mesurées.

6.1 Protection et responsabilité à l'égard des populations touchées

90. Suivant une démarche axée sur les personnes, le PAM collabore avec les populations touchées – et avec celles qui sont ou pourraient être affectées, indirectement ou par inadvertance, par les programmes et les opérations du PAM – et tient compte de leurs avis, de leurs préférences et de leurs priorités. Les consultations menées auprès de ces populations dans un échantillon de pays ont permis de formuler des recommandations sur la programmation du PAM, lesquelles ont été intégrées dans le présent Plan stratégique. Les orientations des programmes seront fixées en collaboration avec des groupes représentatifs et en tenant mieux compte des divers intérêts des communautés. Le PAM s'attachera à déterminer les obstacles qui gênent l'accès à l'assistance alimentaire et nutritionnelle ainsi que les risques auxquels sont exposées les populations touchées. Il renforcera aussi ses activités de ciblage en les rendant plus inclusives et accessibles, en se préoccupant particulièrement des effets potentiellement nuisibles du ciblage dans les contextes fragiles. Pour cela, il lui faudra effectuer plus souvent des analyses plus fines de la situation locale fondées sur des données plus détaillées, et renforcer la sélection des bénéficiaires⁶⁸.
91. Le PAM prendra systématiquement en considération la sensibilité aux conflits dans l'ensemble de l'organisation, ce qui lui permettra de mieux comprendre les contextes dans lesquels il intervient et tous les effets, délibérés ou non, de ses opérations sur ces environnements. En fonction de la situation et sur la base d'une analyse solide en la matière, le PAM s'efforcera, dans le cadre de ses programmes, de contribuer à la paix tout en continuant de se concentrer sur la lutte contre la faim et la malnutrition. Pour y parvenir, il devra miser sur son avantage comparatif au niveau communautaire, promouvoir la cohésion sociale, et soutenir les autres entités des Nations Unies qui œuvrent au maintien durable de la paix.

⁶⁸ La politique du PAM en matière de protection et d'obligation redditionnelle (WFP/EB.2/2020/4-A/1/Rev.2) vise à concrétiser le dispositif de protection et d'obligation redditionnelle dans divers domaines essentiels pour les opérations du PAM. Le plan d'exécution de cette politique (WFP/EB.2/2020/4-A/2) présente les principaux résultats attendus, le calendrier d'exécution et les responsabilités, dans plusieurs domaines: direction et dispositif et processus institutionnels, planification et programmation, développement des capacités, partenariats et obligation redditionnelle et sensibilisation et communication.

92. En collaborant plus efficacement avec les partenaires locaux et en leur confiant davantage de responsabilités, le PAM pourra réagir de manière plus souple et plus adaptée aux réalités sur le terrain. Il mettra à la disposition des personnes touchées des moyens appropriés leur permettant de poser des questions, d'exprimer leurs doléances et de faire part de leurs réactions sur des sujets relevant des opérations, tout en assurant leur sécurité et le respect de leur dignité et en se conformant à leurs besoins et à leurs préférences. Les mécanismes communautaires fonctionnels de remontée de l'information permettront de regrouper les informations reçues de diverses sources, de prendre des mesures pour remédier aux problèmes soulevés, et de leur apporter une solution définitive⁶⁹.
93. Le PAM considère que l'exploitation et les atteintes sexuelles constituent une forme grave de violence sexiste susceptible d'être perpétrée par des personnes travaillant pour lui ou pour ses partenaires à l'encontre de ceux auxquels il vient en aide. Les mesures de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles seront intégrées dans les programmes et les opérations du PAM afin de protéger les bénéficiaires et de veiller à ce qu'ils puissent avoir accès en toute sécurité aux programmes du PAM sans faire l'objet de telles exactions de la part d'employés ou de partenaires du PAM⁷⁰. En interne, le PAM intégrera la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles dans la formation de base et les pratiques standard. Il maintiendra et renforcera également la coordination avec les principaux acteurs sur le terrain, au Siège et au niveau interinstitutionnel afin de permettre une collaboration efficace dans tous les domaines de travail et de suivre une démarche axée sur les victimes, de manière à mieux prévenir l'exploitation et les atteintes sexuelles ainsi qu'à mieux réagir face à leurs conséquences et à mieux atténuer celles-ci⁷¹.

Encadré 10: Inclusion du handicap

Le handicap est un élément clé de la diversité humaine. Il est primordial d'inclure les personnes handicapées pour réaliser tous les ODD en ne laissant personne de côté. Conscient qu'il s'agit là d'une priorité, le PAM a élaboré une Feuille de route pour la prise en compte du handicap (2020-2021) pour commencer à mettre en œuvre la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap lancée en 2019 par le Secrétaire général. Profitant de cette dynamique, le PAM se concentrera sur trois objectifs: garantir la participation et l'inclusion effectives des personnes handicapées dans l'ensemble de ses opérations et programmes; intégrer la question essentielle de l'inclusion du handicap dans les fonctions de gestion, d'administration et d'appui; et devenir un employeur de choix pour les personnes handicapées. Le premier pas pour le PAM consiste à s'engager à déterminer et à éliminer les obstacles auxquels se heurtent les personnes handicapées dans l'exercice des activités du PAM, quelles qu'elles soient. Appliquant une approche axée sur la personne, il s'investira pour améliorer l'accessibilité universelle et pour ce faire, renforcera la collecte de données, élaborera des normes et des directives, et collaborera étroitement avec ses partenaires pour réduire les obstacles auxquels se heurtent les personnes handicapées dans toute leur diversité.

⁶⁹ Le document intitulé "*WFP's Community Engagement for Accountability to Affected Populations Strategy (2021-2026)*" fournit des orientations et des critères de référence que les bureaux de pays utiliseront pour planifier, mettre en œuvre et suivre les informations communiquées en retour par les bénéficiaires.

⁷⁰ Circulaire de la Directrice exécutive intitulée "*Dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et les atteintes sexuelles*" (OED2014/020), disponible sur demande auprès du Bureau de la déontologie (wfp.ethics@wfp.org).

⁷¹ L'expression "approche centrée sur les victimes" est couramment utilisée par le Comité permanent interorganisations et le Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour la lutte contre l'exploitation et les atteintes sexuelles pour désigner des mécanismes de signalement, d'enquête, d'orientation et d'assistance sûrs et accessibles qui privilégient les droits et la dignité des victimes. Elle est conforme au [Protocole des Nations Unies pour la prise en charge des victimes d'exploitation et d'atteintes sexuelles](#), qui guide la démarche de l'ensemble du système des Nations Unies dans ce domaine.

6.2 Égalité femmes-hommes et avancement des femmes

94. L'égalité entre les femmes et les hommes est une condition préalable essentielle pour que tous – femmes, hommes, filles et garçons – soient libérés de la faim. Le PAM part de l'idée que les inégalités entre les femmes et les hommes et les déséquilibres de pouvoir qui en découlent sont une cause profonde de l'insécurité alimentaire et s'attaque aux inégalités structurelles fondées sur le sexe et à celles qui caractérisent les relations de pouvoir entre hommes et femmes. Pour intégrer la dimension de la problématique femmes-hommes, le PAM aura recours au marqueur de l'égalité femmes-hommes et de l'âge, fera participer les pays à ses programmes qui contribuent à transformer les relations inégales entre les femmes et les hommes et veillera à ce que les bureaux de pays disposent de connaissances techniques dans ce domaine. Il fera également en sorte que toute évaluation, enquête ou étude prévoie la collecte et l'analyse de données ventilées par sexe, âge et handicap, et que la conception des programmes et des PSP soit guidée par des analyses différenciées par sexe.
95. Le PAM veillera à ce que les femmes, les hommes, les filles et les garçons participent de manière équitable à la conception, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation de programmes et de politiques adéquats, et en tirent profit⁷². Il favorisera la participation pleine et entière des femmes et des filles aux décisions à tous les niveaux, y compris aux postes de direction; l'avancement économique des femmes; l'accès équitable de tous aux ressources et leur maîtrise de celles-ci; la mobilité sans risque des femmes et leur accès à l'information; l'accès des filles à l'enseignement; et la prise en compte, la valorisation et une répartition différente des soins et des travaux domestiques non rémunérés. Le PAM encouragera également les efforts visant à réduire la fracture numérique qui existe entre les femmes et les hommes et plaidera en faveur d'une répartition égale des responsabilités au sein du ménage dans le cadre de ses programmes de nutrition et de repas scolaires et de ses activités de communication visant à faire évoluer la société et les comportements, l'objectif global étant d'améliorer l'égalité femmes-hommes et l'avancement des femmes.
96. S'efforçant de créer un environnement favorable à la mise en œuvre de sa double approche, à savoir la prise en compte systématique de la problématique femmes-hommes parallèlement à la mise en place de mesures ciblées en la matière, le PAM renforcera la capacité de ses employés, des acteurs nationaux et de ses partenaires à mettre en place des mesures spécifiques dans le cadre des interventions relevant de l'action humanitaire, du développement et de la paix. Il aidera les acteurs nationaux à élaborer et à mettre en œuvre des programmes, des stratégies et des politiques en matière de nutrition, de protection sociale et d'agriculture susceptibles de rééquilibrer les relations entre les sexes, et appuiera la collecte de données et l'analyse d'indicateurs relatifs au sexe, à l'âge et au handicap dans le cadre d'enquêtes nationales. Il veillera plus particulièrement à atténuer et à prévenir les violences sexistes en tenant systématiquement compte dans la conception, le suivi et l'évaluation, des besoins multiples, croisés et spécifiques des personnes, de manière à constituer un corpus plus solide de données probantes sur la corrélation entre la violence sexiste, la nutrition, les moyens d'existence et la sécurité alimentaire. Cette approche permettra au PAM de mieux comprendre quelles sont les personnes susceptibles d'adopter des mécanismes de survie dangereux – tels que des rapports sexuels monnayés, les mariages précoces, les mariages forcés, ou l'abandon des études – pour satisfaire leurs besoins alimentaires.

⁷² PAM. 2015. *Politique en matière de problématique femmes-hommes (2015-2020)* (WFP/EB.A/2015/5-A).

6.3 Intégration de la nutrition

97. Le PAM s'est fixé comme objectif pour les quatre prochaines années de contribuer à faire reculer la malnutrition et à améliorer l'alimentation en intégrant des objectifs et des activités axés sur la nutrition dans tout son portefeuille d'activités. Pour y parvenir, il lui faudra investir dans des programmes, des opérations et des plateformes qui s'attaquent tant aux causes profondes qu'immédiates de la mauvaise alimentation et de la malnutrition et qui visent des améliorations durables, notamment chez les femmes et les jeunes enfants. Cela exigera que les programmes d'assistance alimentaire promeuvent par divers systèmes un apport nutritionnel suffisant à toutes les étapes de la vie. L'accent sera donc mis sur la participation et le renforcement des systèmes de santé, d'enseignement, de protection sociale et des systèmes alimentaires, ainsi que sur le renforcement des capacités des gouvernements et des acteurs nationaux. Le PAM garantira l'efficacité et l'efficience de ses programmes en mesurant systématiquement les résultats des mesures prises pour améliorer la qualité des repas et le choix des aliments et promouvoir une alimentation plus saine, notamment chez les femmes et les enfants. Pour affiner ses approches, il n'hésitera pas à adopter des pratiques nouvelles et à expérimenter des mesures novatrices.
98. Dans le cadre de cette stratégie, le PAM élargira aussi l'accès aux services de nutrition directs, en collaboration étroite avec d'autres acteurs du secteur de la nutrition. Ces services offriront une protection dans les situations d'urgence, et permettront selon le cas d'intensifier ou de réduire de manière modulable les services intégrés conçus pour prévenir et traiter la malnutrition dans les contextes fragiles ou humanitaires. Au-delà des situations d'urgence, le PAM travaillera avec les communautés, les ménages et les individus pour les aider à mieux préserver, en les améliorant, leur alimentation et leur état nutritionnel face à des chocs et à des facteurs de perturbation durables, et s'attaquera en même temps aux inégalités (qu'elles soient d'origine sociale ou dues au sexe ou au handicap, par exemple) qui nuisent à une alimentation saine. Le cas échéant, le PAM soutiendra des mesures ayant comme double objectif de réduire à la fois le risque et le fardeau de la dénutrition et celui de la surcharge pondérale, de l'obésité et des maladies non transmissibles liées à l'alimentation. En outre, il intensifiera son action de plaidoyer et s'attachera à faire de la nutrition une priorité intégrée dans les programmes nationaux, ce qui constituera le socle à partir duquel il sera possible de remédier durablement à la malnutrition et d'accélérer la réalisation des principaux objectifs mondiaux en matière de nutrition de manière durable et à grande échelle.
99. Compte tenu de son caractère transversal, l'intégration de la nutrition s'inscrira pleinement dans différentes phases du cycle des programmes. Il sera donc nécessaire de prévoir dès le départ la technologie, les financements et d'autres ressources nécessaires à l'amélioration de la nutrition. Celle-ci sera également mieux intégrée aux chaînes d'approvisionnement, aux données et aux analyses, à la politique globale, aux activités de plaidoyer et aux partenariats. Comme l'écart se creuse entre la demande et l'offre d'aliments nutritifs, le PAM s'efforcera de collaborer davantage avec les acteurs de la chaîne d'approvisionnement alimentaire pour accroître la disponibilité d'aliments nutritifs, et aura notamment recours à cet effet aux achats locaux et régionaux. Il débloquera davantage de fonds institutionnels et innovants et expérimentera de nouvelles solutions opérationnelles telles que les achats anticipés pour garantir un ancrage solide de la nutrition dans les systèmes, les plateformes et les services.

6.4 Durabilité environnementale

100. Le PAM souscrit pleinement à la vision qui inspire le Programme 2030 d'un monde libéré de la faim grâce à l'avènement d'un développement durable socialement équitable et écologiquement responsable. Pour réduire les effets négatifs de ses opérations sur l'environnement et les personnes qui en dépendent, le PAM s'engage à déterminer et à gérer les dommages que ses opérations pourraient causer à l'environnement, aux individus et aux communautés; à améliorer la durabilité environnementale et sociale de ses opérations; à utiliser les ressources plus efficacement et à réduire le plus possible son empreinte environnementale; à renforcer l'aptitude de ses partenaires, notamment celle des gouvernements, à planifier et mettre en œuvre des activités respectueuses de l'environnement dans les domaines de la sécurité alimentaire et de la nutrition; et à mettre ses activités en conformité avec les normes et pratiques internationales.
101. Les garanties environnementales et sociales du PAM sont en cours d'intégration dans tous les programmes pour déterminer systématiquement les risques environnementaux et sociaux. À cette fin, les bureaux de pays évaluent au moment de l'élaboration de leur PSP les risques stratégiques que présentent les activités du PAM dans les domaines environnemental et social; analysent les activités des programmes tout au long du cycle des programmes pour détecter les risques environnementaux et sociaux auxquels elles pourraient donner lieu; mettent en œuvre et assurent le suivi des mesures de gestion des risques pour contribuer à atténuer les effets néfastes sur les individus et sur l'environnement; et mettent en place des mécanismes de remontée de l'information à l'usage des communautés pour gérer les plaintes ayant trait à des dommages environnementaux ou sociaux causés par le PAM, ses partenaires ou ses fournisseurs.
102. Des mesures sont également prises au niveau des chaînes d'approvisionnement, comme celles consistant à raccourcir les circuits d'approvisionnement, innover dans le transport, utiliser des emballages durables, organiser des systèmes de collecte des emballages usagés et réduire la consommation de matières à la source. Parallèlement, les normes environnementales du PAM sont systématiquement prises en compte dans les opérations de soutien grâce au système de gestion environnementale qui se fonde sur les normes internationales visant à améliorer la performance dans ce domaine. Ce système fournit un axe de réflexion pour détecter, gérer, suivre et contrôler les problèmes environnementaux au moyen de diverses activités: gestion des déchets et de l'eau, achats durables, efficacité énergétique et décarbonisation.

7. Facteurs favorables

103. Le présent Plan stratégique définit six facteurs qui permettront au PAM d'être mieux à même d'obtenir des résultats dans la lutte pour l'éradication de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition.

7.1 Personnel

104. Son personnel joue un rôle fondamental dans la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels du PAM partout dans le monde⁷³. Aussi, le PAM s'emploiera-t-il activement à former, gérer et perfectionner son personnel pour pouvoir faire face à l'évolution constante des besoins liés aux environnements complexes dans lesquels il intervient⁷⁴. Des investissements seront consentis pour disposer d'équipes d'origine diverse, dévouées, compétentes et très performantes, sélectionnées en fonction de leur mérite, qui exercent dans un environnement de travail sain et inclusif, mettent en pratique les valeurs du PAM et collaborent avec des partenaires pour sauver des vies et changer la vie.

105. Le Siège du PAM, les bureaux régionaux et les bureaux de pays joueront un rôle bien défini dans la concrétisation des ambitions du PAM en matière de personnel et seront chargés de mettre en œuvre les initiatives et les activités qui permettront au PAM de compter sur les effectifs et les lieux de travail nécessaires à sa réussite. Le PAM coordonnera les activités pertinentes en se concentrant sur quatre grands résultats afférents à l'organisation et à la gestion du personnel, à savoir: gagner en réactivité et en souplesse, être hautement performant et s'améliorer en permanence, renforcer la diversité et l'inclusion et être un employeur plus solidaire et plus bienveillant.

106. L'un des principaux risques qui pèsent sur la réalisation du Plan stratégique est le décalage entre la taille, la nature et les compétences des effectifs et les besoins organisationnels et opérationnels du PAM. Pour faire face à ce risque, le PAM aura recours au cadre de planification stratégique des effectifs qu'il appliquera au niveau mondial, fonctionnel et national. À chacun de ces niveaux, l'analyse des besoins en matière de personnel et les recommandations qui en découlent se fonderont sur le présent Plan stratégique et s'y conformeront; elles guideront l'acquisition de talents ainsi que, entre autres, les activités relatives à l'apprentissage et au perfectionnement, à la fidélisation, à l'affectation et à la promotion du personnel. Les ressources nécessaires seront mises à la disposition de la Division des ressources humaines et des bureaux régionaux pour assurer la transposition sur le plan opérationnel.

107. Le PAM continuera de se situer à un niveau très élevé d'évaluation de la performance au sein du système des Nations Unies. Pour pourvoir à ses propres besoins en constante évolution et pour faciliter la compréhension des tâches attendues de tous les employés, le PAM renforcera ses processus de planification et de suivi de la performance au niveau institutionnel, et le système d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences au niveau individuel. Il investira pour remettre à niveau et diversifier systématiquement et en permanence les compétences de son personnel afin de promouvoir le multilinguisme et de faire face à l'évolution des besoins.

⁷³ Par personnel du PAM, on entend ici l'ensemble de ses employés, quels que soient le type et la durée de leur contrat, à savoir les membres du personnel, les consultants, les titulaires d'un contrat de service ou d'un accord de services spéciaux, les travailleurs occasionnels, le personnel en détachement, les administrateurs auxiliaires, les volontaires des Nations Unies, les stagiaires et les volontaires du PAM.

⁷⁴ La [politique du PAM en matière de personnel](#) dresse le profil du personnel nécessaire au PAM pour accomplir sa mission.

108. La riche histoire du PAM en matière de diversité et son attachement à promouvoir une culture d'inclusion plus large constituent le socle sur lequel repose la mise en œuvre du présent Plan stratégique. Le PAM diversifiera davantage ses effectifs et continuera de créer des lieux de travail plus inclusifs, où chacun, indépendamment de sa race, de son origine ethnique, de son sexe, de son orientation sexuelle, de ses croyances, de son handicap, de son âge, de sa langue, de son origine sociale ou de tout autre aspect, participe sur un pied d'égalité et a le sentiment que ce qu'il fait est important pour le PAM et contribue à la réalisation de sa mission. Conformément au présent Plan stratégique, le PAM mettra au point une stratégie en matière de diversité et d'inclusion représentant les valeurs qui sont les siennes et faisant de l'accès, du plaidoyer et de la responsabilité les moteurs d'un changement systémique et encouragera ses dirigeants à agir avec empathie et à favoriser l'inclusion. Il continuera de renforcer les capacités de règlement des conflits et les mécanismes de justice interne.
109. La sécurité, la santé et le bien-être de ses employés resteront des priorités pour le PAM. Ce dernier investira pour réduire l'incidence des accidents et des problèmes de santé au travail, améliorer le bien-être physique et mental des employés, établir des droits, des responsabilités et des devoirs en matière de sécurité et de santé au travail; et veiller à ce que les employés bénéficient d'une formation et d'un soutien en matière de sécurité, de santé et de bien-être au travail.
110. Comme suite aux améliorations apportées à sa politique de lutte contre la fraude et la corruption et aux orientations connexes, le PAM s'attachera en priorité à renforcer l'aptitude de son personnel et de ses partenaires à faire respecter les normes correspondantes dans le cadre des activités courantes. Il s'agira notamment de consolider les compétences pratiques s'agissant de réaliser des évaluations des risques de fraude, de mettre en œuvre des mesures de prévention et de détection, et d'apporter promptement une réponse aux cas de fraude.

7.2 Partenariats

111. Les partenariats sont indispensables non seulement pour éliminer la faim, mais aussi pour réaliser tous les ODD. Le PAM collabore avec un vaste réseau de partenaires nationaux et internationaux pour concevoir et mettre en œuvre ses stratégies, ses politiques, ses programmes et ses projets. Il s'efforce d'être un partenaire crédible et utile au sein du système d'action humanitaire et d'aide au développement en apportant aux gouvernements, aux autres entités des Nations Unies, aux institutions financières internationales, aux ONG, à la société civile et au secteur privé une aide qui relève de ses domaines de compétences, et en tirant parti de sa présence opérationnelle au niveau mondial, national et local⁷⁵. Il est donc impératif que l'orientation stratégique du PAM réponde aux attentes de ses partenaires.

⁷⁵ La "Stratégie institutionnelle du PAM en matière de partenariat pour 2014-2017" (WFP/EB.A/2014/5-B) définit la vision globale et la démarche générale adoptées par le PAM dans le cadre de sa collaboration avec les organisations non gouvernementales, les gouvernements, le secteur privé, les autres organismes des Nations Unies, les organisations internationales et régionales, les milieux universitaires et autres institutions de production de connaissances. Elle précise les avantages qu'offrent les partenariats, les principaux domaines dans lesquels il en est noué ainsi que les principes et pratiques régissant les modalités de collaboration du PAM.

112. Le PAM continuera de collaborer avec les gouvernements au niveau national et infranational, en s'alignant sur leurs priorités et en adaptant ses capacités et ses stratégies pour aider les gouvernements à obtenir des résultats plus inclusifs, plus équitables et plus durables. Le PAM travaille activement avec les gouvernements pour mettre en œuvre la réforme du système des Nations Unies pour le développement, notamment la version révisée des analyses communes de pays et les plans-cadres de coopération pour le développement durable. En outre, il investira dans la coopération Sud-Sud pour tirer parti du savoir-faire et des ressources des pays du Sud au service de la recherche de solutions aux problèmes de la faim et de la malnutrition.
113. Au niveau mondial, le PAM prend part aux travaux des équipes spéciales interinstitutions et assure la liaison avec le Bureau des Nations Unies pour la coordination des activités de développement par l'entremise de son Bureau de New York. Au niveau régional, il contribue à définir la nouvelle architecture régionale interinstitutions en s'appuyant sur des plateformes collaboratives régionales et des mécanismes connexes. Au niveau des pays, les directeurs de pays du PAM sont des membres actifs des équipes de pays des Nations Unies qui assurent la complémentarité de l'action des organismes des Nations Unies⁷⁶.
114. Le PAM continuera d'établir ou de renforcer les partenariats avec d'autres entités des Nations Unies et recherchera la complémentarité de l'action sur le terrain. La coopération du PAM avec la FAO et le FIDA, qui couvre un large éventail d'analyses et d'opérations visant à améliorer la sécurité alimentaire tant dans le domaine de l'action humanitaire que dans celui du développement, est indispensable pour accélérer la réalisation de l'ODD 2 et assurer le suivi du Sommet sur les systèmes alimentaires. La collaboration étroite du PAM avec l'UNICEF et la complémentarité de leurs travaux revêtent une importance fondamentale pour l'action humanitaire, le développement et la paix, plus particulièrement dans les domaines de la nutrition, de l'alimentation scolaire et de la protection sociale. En outre, le partenariat du PAM avec le HCR qui porte sur l'appui aux réfugiés et aux populations rapatriées demeure primordial. Dans le cadre des efforts entrepris pour mieux intégrer les activités humanitaires, de développement et de consolidation de la paix, le PAM s'efforcera de renforcer aussi sa collaboration avec le PNUD et étudiera les possibilités d'entreprendre des programmes conjoints de renforcement de la résilience et d'adaptation au changement climatique qui contribuent à la paix et à la stabilité.
115. Au vu du rôle moteur qu'il joue dans le secteur humanitaire, le PAM s'emploiera systématiquement à renforcer la collaboration, la cohérence et les synergies avec plus de 1 000 ONG et organisations de la société civile. Il continuera de passer par les ONG pour donner aux communautés une place centrale dans la conception, la planification et l'exécution des activités et pour mettre en œuvre des solutions à long terme structurées et adaptées aux besoins locaux, tout en reconnaissant que des personnes de tous âges, sexes et capacités doivent être représentées au sein de ces organisations. Le PAM reverra ses modalités et ses outils de travail, notamment dans le cadre des travaux interorganisations sur l'harmonisation, afin de rationaliser la charge administrative que représentent les partenariats. Il poursuivra le dialogue engagé avec les ONG sur les problèmes auxquels elles sont confrontées et continuera de faire une large place aux solutions technologiques et numériques en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficacé des partenariats.

⁷⁶ Le PAM a également établi à l'intention de ses administrateurs des directives détaillées faisant un tour d'horizon complet du plan-cadre de coopération, de ses principes fondamentaux, de ses outils de planification et de ses incidences sur le cadre de planification stratégique par pays du PAM.

116. Les partenariats avec les organisations locales et nationales sont indispensables pour fournir aux groupes vulnérables des services vitaux, mobiliser les communautés locales et veiller à ce que la conception d'interventions adaptées au contexte s'appuie sur les connaissances et les compétences locales. Dans le cadre du volet du *Grand Bargain* sur la localisation, le PAM s'est engagé, conformément à son mandat, à investir dans les capacités institutionnelles à long terme des acteurs locaux, à promouvoir des partenariats plus égaux et à assurer une meilleure intégration avec les mécanismes de coordination locaux. Dans tout son portefeuille d'activités, le PAM continuera de privilégier les partenariats avec les organisations nationales et locales, y compris les groupements de femmes et de jeunes, tout en renforçant leur viabilité à long terme.
117. En collaboration avec le secteur privé, le PAM met actuellement en place des partenariats novateurs fondés sur le partage des valeurs, visant à fournir une assistance technique, à transférer des connaissances et à apporter des contributions financières afin de résoudre des problèmes à l'échelle mondiale tout en produisant des résultats mesurables. À cette fin, le PAM renforcera encore ses relations avec ses partenaires actuels et étudiera de nouvelles possibilités de mobiliser des entités de premier plan dans tous les secteurs d'activité et de tirer profit de leur formidable influence pour progresser plus rapidement et durablement vers les cibles fixées pour l'élimination de la faim au niveau mondial et national.

7.3 Financement

118. Le PAM étant une organisation financée par des contributions volontaires, entièrement dépendante de dons d'origine publique et privée et de particuliers pour financer son action, sa proposition de valeur continue de jouer un rôle crucial dans le financement des activités visant à sauver des vies et à changer la vie. Le PAM tirera parti de son éventail de programmes pour trouver une bonne équation entre les ressources nécessaires sur le terrain et les possibilités de financement. À cette fin, il s'efforcera d'optimiser la pertinence, la qualité et la gamme de ses interventions, d'améliorer la flexibilité de son éventail de programmes et de dégager des gains d'efficacité chaque fois que possible.
119. Toutes les ressources sont importantes pour le PAM lorsqu'il lui faut répondre à des demandes d'intervention dans de multiples domaines, mais avec des contributions souples et prévisibles, il peut réduire les coûts de transaction et renforcer l'efficacité et l'efficacité de ses interventions, et faire ainsi un meilleur usage de ressources très limitées. Le PAM continuera donc de plaider en faveur de contributions flexibles et de financements pluriannuels. Une plus grande souplesse de financement permettrait au PAM de gagner en agilité – une condition préalable pour intervenir de manière optimale dans des situations qui évoluent rapidement. S'il peut compter sur des contributions plus souples, le PAM sera également en mesure de renforcer ses interventions en faveur de ceux qui en ont le plus besoin, et mieux à même de fournir une assistance durable durant des crises prolongées. Dans le cadre des efforts qu'il déploie pour mobiliser des ressources souples et prévisibles, le PAM démontrera les gains d'efficacité obtenus grâce à des financements plus souples et pluriannuels.

120. Il est crucial pour le PAM de disposer de contributions pluriannuelles pour financer les activités qui vont renforcer les systèmes nationaux, améliorer les moyens d'existence des populations et développer la résilience, car le succès de ces activités repose généralement sur un engagement à long terme⁷⁷. Ce n'est qu'en trouvant une solution au problème de cloisonnement des ressources, entre action humanitaire d'une part et aide au développement d'autre part que le PAM sera vraiment en mesure de travailler sur le triple lien. Il continuera d'ajuster la gamme de ses programmes afin d'avoir accès à diverses sources de financement qu'il enchaînera et combinera en fonction des circonstances, ce qui lui permettra de s'attaquer à la fois aux conséquences et aux causes profondes des crises.
121. Le PAM travaillera en étroite collaboration avec les gouvernements et étudiera avec eux les instruments, plans et initiatives de financement nationaux pouvant contribuer à combler les déficits de ressources et à accélérer la réalisation des ODD. Il favorisera une approche cohérente du financement, conforme aux principes, aux objectifs et aux engagements du Pacte de financement, élément clé de la réforme du système des Nations Unies pour le développement.
122. Pour élargir sa base de ressources financières, le PAM élaborera une proposition de valeur convaincante fondée sur des données probantes à l'intention des donateurs, habituels ou non – notamment les gouvernements, les institutions financières internationales et le secteur privé. Il y abordera les possibilités offertes par les dispositifs thématiques, telles que le financement des risques climatiques, l'assurance indexée sur les conditions météorologiques et les fonds de protection sociale. Conformément à sa stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé, le PAM continuera de collaborer avec le secteur des affaires, les fondations philanthropiques et des particuliers sympathisants⁷⁸. Il s'attachera à établir de manière responsable des partenariats novateurs avec de grandes entreprises pour utiliser leur technologie de pointe et tirer parti de leurs compétences spécialisées (par exemple dans les domaines de la logistique et des technologies de l'information). Le secteur privé, ce qui comprend les dons des particuliers, est désormais le troisième plus grand donateur du PAM et cette source de revenus durables et souples devrait continuer de prendre de l'importance.
123. Pour accroître les ressources, il existe des solutions de financement novatrices – notamment les conversions de créances. Comme de nombreux pays à revenu faible ou intermédiaire sont confrontés à une hausse de leur dette, exacerbée par la pandémie de COVID-19, le PAM aura davantage recours aux conversions de créances pour mobiliser de nouvelles ressources au profit de programmes fondamentaux, permettant ainsi aux gouvernements hôtes de réduire leur dette souveraine et de consacrer des ressources à leurs propres filets de protection sociale et au développement national tout en renforçant les partenariats stratégiques avec les créanciers et les débiteurs. À cet effet, le PAM s'efforcera de développer davantage son offre de conversion de créances, qui comprendra des modalités d'accord et des protocoles d'exécution utilisables par les partenaires de la conversion de créances, et étudiera les possibilités de faire intervenir d'autres acteurs clés tels que les banques multilatérales de développement. Il pourra également étudier les possibilités d'acheter des titres de créance avec une décote et de procéder à des échanges directs avec les gouvernements, sous réserve que ces derniers soient en mesure de démontrer de manière convaincante qu'ils ont utilisé efficacement les fonds disponibles. En outre, le PAM étudiera l'éventualité de faire appel à des moyens de financement novateurs pour la nutrition afin de stimuler l'investissement privé dans les 1 000 premiers jours de la vie.

⁷⁷ Le Pacte de financement servira de référence dans le cadre de la concertation engagée par le PAM avec ses donateurs pour atteindre ses objectifs de souplesse et de prévisibilité.

⁷⁸ PAM. 2019. *Stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé (2020–2025)*.

7.4 Données probantes

124. Le PAM s'engage fermement à collecter et à utiliser plus rapidement des données factuelles plus solides et plus pertinentes tout au long du cycle des programmes. Les évaluations des besoins seront institutionnalisées et menées conjointement et de manière impartiale; les collectes de données quantitatives et les consultations avec les communautés touchées resteront la base de l'information sur laquelle reposent les opérations du PAM. La technologie de suivi à distance en temps réel et les techniques d'apprentissage automatique seront davantage exploitées pour fournir un aperçu en temps réel de l'évolution de la situation de la sécurité alimentaire au niveau infranational. Le PAM s'appuiera sur son expérience, ses compétences spécialisées et ses partenariats de longue date pour affiner en permanence les méthodes d'évaluation et d'analyse, établir le ciblage et la hiérarchisation des priorités en se fondant sur des données probantes et s'adapter aux nouvelles réalités telles que la nécessité croissante de lutter contre l'insécurité alimentaire en milieu urbain. Le PAM consentira des investissements considérables pour renforcer les capacités d'analyse et appuyer les mécanismes en place au niveau national, régional et mondial.
125. Le PAM s'attachera à surveiller, collecter et analyser les données probantes issues des programmes pour guider la prise de décisions, continuer à mettre l'accent sur les résultats des opérations et produire des données utiles à l'analyse et à l'évaluation des effets directs et de l'impact. Pour pouvoir apporter des ajustements rapides et fréquents à ses activités sur le terrain – indispensables pour faire face à des défis complexes dans des environnements en rapide évolution – le PAM s'efforcera d'exploiter la technologie inclusive afin de dynamiser ses systèmes de suivi sur le terrain et ainsi, utiliser davantage les données. Il sera par ailleurs fondamental de faire un usage approprié des données ventilées par sexe, âge et handicap et de la recherche qualitative pour améliorer la responsabilité à l'égard des populations touchées et démontrer l'impact des programmes du PAM sur la vie des personnes concernées.
126. Le PAM continuera de rehausser la crédibilité et l'utilité des évaluations indépendantes en élargissant la gamme des approches et des méthodes utilisées. En tant que partie intégrante d'une culture renforcée de la gestion des connaissances au sein du PAM, la fonction d'évaluation est fermement déterminée à produire et à rendre accessibles rapidement les éléments probants issus des évaluations pour étayer les connaissances en interne et devenir un partenaire de l'apprentissage à l'échelle de tout le PAM. Allant au-delà du rôle que jouent les données probantes dans les mécanismes décisionnels en vigueur au PAM, la fonction d'évaluation mettra au point de nouvelles modalités de partage de ses données probantes pour qu'elles soient plus souvent rapidement prises en compte en interne par les décideurs à tous les niveaux. Le PAM intensifiera également ses activités d'évaluation conjointe pour contribuer à la pratique de l'évaluation dans le secteur humanitaire, au renforcement des capacités des pays en matière d'évaluation et à la réforme du système des Nations Unies pour le développement.
127. Le PAM facilitera la collecte, la gestion et l'analyse des données, tant en son sein qu'à l'extérieur. Il collaborera avec les gouvernements pour renforcer leurs capacités en partageant des plateformes, des pratiques et des protocoles communs, ouverts et interopérables, et mettra ses données et éléments probants à disposition en tant que biens publics universels, y compris les informations en temps quasi réel provenant de son système mondial de suivi de la faim. Le PAM établira des pipelines de données durables et promouvra la normalisation des ensembles de données, en les reliant tous, au niveau des pays et des bureaux – une condition préalable indispensable pour libérer systématiquement la puissance des méthodes quantitatives avancées, produire des éléments probants et éviter le risque d'une gestion fragmentée des données. Parallèlement, le PAM assurera la protection des données sur les bénéficiaires ainsi que la sécurité des

algorithmes et leur conformité à la loi et à la déontologie afin d'éviter des conséquences préjudiciables involontaires telles que les atteintes à la vie privée, le manque d'objectivité et le défaut de reproductibilité.

128. Comme de plus en plus souvent la crise climatique multiplie les risques, le PAM enrichira ses données factuelles sur la nature et l'ampleur des risques qui pèsent sur la sécurité alimentaire, en mettant notamment au point avec l'aide d'instituts de recherche des profils de risque climatique pour les pays très vulnérables. Il contribuera à une meilleure compréhension des coûts, des avantages et de l'impact des différents programmes afin de réduire, atténuer et transférer les risques. Il s'appuiera sur les résultats de ces travaux pour étayer les décisions concernant la priorité à donner à certaines zones géographiques et certaines catégories de moyens d'existence dans les programmes axés sur le climat et la réduction des risques de catastrophe – et pour renforcer la planification et optimiser les retours sur investissement. Le PAM continuera de donner aux gouvernements les moyens d'évaluer les risques et les effets potentiels des aléas climatiques sur les communautés les plus vulnérables en assurant le suivi en temps réel de la situation et de l'impact.
129. Le PAM étoffera également la base de données probantes sur les relations entre la faim et les conflits. Il tirera profit de sa collaboration avec des partenaires scientifiques pour assurer le suivi des effets directs de la démarche pluridimensionnelle associant action humanitaire, développement et paix, tout en renforçant les connaissances et en améliorant les programmes. Dans le cadre de cette démarche pluridimensionnelle et au-delà, le PAM se concentrera sur les activités conjointes de suivi et d'analyse pour générer des données probantes sur l'impact de l'assistance et les avantages apportés par les partenariats. Cela lui permettra de mettre en œuvre des programmes centrés sur les personnes et tenant compte des conflits et de s'associer à des interventions réalisées conjointement dans le cadre de la démarche pluridimensionnelle.

7.5 Technologie

130. Le PAM, adepte de longue date de la technologie, comme en témoignent les progrès réalisés dans la dématérialisation de ses activités spécialisées – comme la logistique, le suivi de la sécurité alimentaire, les transferts de type monétaire et la gestion de la vente au détail – poursuivra sur cette voie. Il affermira l'engagement qu'il a pris de devenir une organisation maîtrisant l'outil numérique et axée sur les données et investira dans les nouvelles technologies et les données pour concrétiser la vision d'avenir définie dans le présent Plan stratégique. Ce travail s'articulera autour de deux pistes complémentaires: poursuivre la transformation numérique initiée s'agissant de la vaste empreinte opérationnelle du PAM afin de produire des données significatives en temps réel qui faciliteront la prise de décisions et amélioreront l'efficacité des opérations, et atteindre un niveau d'agilité qui permette au PAM de réagir rapidement à l'évolution du contexte – à cet effet, il s'efforcera de trouver de nouvelles occasions de mieux répondre aux attentes et besoins croissants de ses bénéficiaires, des organisations avec lesquelles il travaille et des gouvernements.
131. L'approche du PAM en matière de technologie sera centrée sur les personnes. Elle reposera sur les principes d'innocuité, de participation, de non-discrimination et d'inclusion. Le PAM veillera également à adopter une approche responsable concernant la technologie et l'utilisation des données personnelles des bénéficiaires. Alors qu'il se lance dans la transformation numérique, source majeure de solutions novatrices et plus efficaces au problème de la faim, le PAM s'attaquera aux risques que la collecte et l'utilisation des données font courir aux personnes auxquelles il vient en aide.

132. La technologie mise au point et déployée à l'usage des bénéficiaires garantira un accès, des avantages, une protection et une application des droits humains équitables et universels. L'amélioration en continu des systèmes et des données nécessaires pour aider les bénéficiaires, qui repose sur une architecture solide, permettra d'apporter au bon moment l'assistance voulue à ceux qui en ont besoin, de proposer des choix, de favoriser l'usage du libre arbitre et d'améliorer l'inclusion. Parallèlement, la diffusion de la technologie permettra de renforcer l'obligation qu'a le PAM de rendre des comptes et de fournir des assurances. Le PAM assurera également la prestation de services destinés à soutenir les stratégies et solutions numériques mises au point par les gouvernements afin d'atteindre les populations ciblées.
133. Le PAM consolidera en l'élargissant sa position de prestataire de confiance pour des solutions et des conseils en matière de technologies opérationnelles. Fort de son rôle de chef de file des modules des télécommunications d'urgence et de la logistique, le PAM investira dans des infrastructures et des plateformes communes offrant des services interentreprises. En tant que fournisseur de services numériques, il jouera un rôle de pointe dans l'interopérabilité des systèmes des Nations Unies et la nouvelle architecture de données des Nations Unies. En s'engageant activement dans l'élaboration d'une politique en matière de transformation numérique, le PAM contribuera à déterminer les normes et pratiques interinstitutionnelles.
134. Outre sa recherche de l'excellence en matière d'exécution numérique et de cybersécurité, le PAM reconnaît le droit au respect de la vie privée. Il le garantira dès le stade de la conception et renforcera la responsabilité et la protection des données dans l'ensemble de ses opérations. Pour atténuer les risques numériques, il continuera de renforcer la gouvernance et les contrôles dans ces domaines, et fournira à son personnel les outils et les compétences adéquats. Au bout du compte, il s'attachera à encourager une culture de la maîtrise des technologies numériques tant en son sein qu'en dehors pour parvenir à un changement durable.
135. Le PAM continuera de cultiver l'approche selon laquelle les responsables des domaines fonctionnels conçoivent des idées, parfois issues de consultations avec les bénéficiaires, dont les meilleures sont méthodiquement mises à l'essai puis appliquées dans le monde entier. Il investira dans de nouvelles capacités et dans des méthodes de travail plus agiles et transversales, prévoyant une exécution disciplinée et intégrée pour améliorer la sécurité des systèmes et la protection des données. En interne, l'automatisation des processus du PAM permettra de fournir au personnel des services efficaces qui l'aideront à prendre de meilleures décisions et à simplifier son travail. Le PAM contribuera également à améliorer les compétences numériques des partenaires qui exécutent ses programmes en son nom.

7.6 Innovation

136. La culture de l'innovation existe depuis longtemps au PAM, où les conditions sont en place pour que puissent être mises à l'échelle les solutions novatrices qui permettront d'aider les personnes les plus défavorisées. Expérimenter et mettre en œuvre de nouvelles idées et en assurer la montée en puissance sont les fondements du travail du PAM en matière d'innovation, lequel couvre tout son périmètre d'action et toutes ses opérations, depuis l'analyse prédictive, la chaîne d'approvisionnement, les systèmes alimentaires, l'appui aux petits producteurs ou les transferts de type monétaire jusqu'aux financements innovants destinés à changer la vie.

137. L'innovation est primordiale pour les opérations du PAM, qu'elles se déroulent ou non dans des contextes d'urgence, car elle permet au PAM de trouver des solutions efficaces à de nouveaux défis ainsi qu'à des problèmes de longue date. Les partenariats établis avec les acteurs du secteur privé ainsi que les avancées de la technologie peuvent l'aider à remplir son ambitieuse mission avec plus d'efficacité et plus d'efficacités. Le PAM étudiera les possibilités de mettre à profit les innovations de pointe et les nouvelles technologies révolutionnaires telles que l'intelligence artificielle, la technologie de la chaîne de blocs, la biotechnologie, l'informatique en périphérie de réseau et la robotique pour permettre aux acteurs de l'aide humanitaire de s'acquitter plus efficacement de leur mandat.
138. Le PAM renforcera les capacités des pays en intégrant systématiquement des produits et des services innovants dans les systèmes et les processus des gouvernements. Il proposera également des services novateurs à l'ensemble du système des Nations Unies et aux partenaires extérieurs pour que la progression vers la réalisation des ODD puisse se faire selon une approche intégrée. La plateforme de connaissances et de services innovants qu'il propose permettra au PAM d'accélérer dans le monde entier la réalisation d'initiatives axées sur l'impact et de contribuer à renforcer l'écosystème de l'innovation dans l'ensemble du système des Nations Unies, des ONG, des fondations et des organisations du secteur privé.
139. L'Accélérateur d'innovations du PAM, dont les travaux ont été primés, continuera d'aider le personnel du PAM, les entrepreneurs, les start-up et les ONG à accéder à des financements, au mentorat et à une assistance pratique, entre autres questions liées à l'innovation. À cet effet, il organisera, par exemple, des séances d'entraînement, des ateliers intensifs d'une semaine durant lesquels les équipes de projets pourront décortiquer leurs problèmes, élaborer des solutions et affiner leurs plans; il mettra à la disposition des projets pilotes sur le terrain une assistance et des fonds spécifiques pour aider les start-up et les pionniers à faire la démonstration de la viabilité de leur projet et à élaborer des prototypes prêts à être utilisés et il appuiera la montée en puissance des idées qui ont démontré leur valeur lors des premiers essais.
140. Conscient qu'aucune organisation, start-up ou entrepreneur ne peut parvenir à innover seul, et que l'on aura davantage de chances d'atteindre l'objectif commun qu'est l'élimination de l'insécurité alimentaire par la collaboration et le partage, le PAM continuera de renforcer les capacités d'innovation, en interne et localement, en s'appuyant sur les pôles d'innovation de ses bureaux régionaux et de ses bureaux de pays, et intégrera des produits novateurs dans les systèmes des gouvernements. Il partagera ses connaissances avec l'ensemble de la communauté d'aide humanitaire, établira des réseaux et offrira des possibilités tout en favorisant le développement d'écosystèmes locaux d'innovation durables là où les besoins sont les plus importants et où une capacité d'innovation se fait jour.
141. Le PAM s'attachera en priorité à élargir les partenariats et la collaboration intersectorielle en matière d'innovation et établira à cet effet des accords de partenariat bilatéraux et multipartites avec des acteurs majeurs du secteur privé, des universités et des instituts de recherche, et avec les médias et l'ensemble des partenaires de l'action humanitaire et du développement. Cela lui permettra de trouver des solutions de pointe, opérationnelles et modulables pour mieux venir en aide à un plus grand nombre de bénéficiaires.

ANNEXE I

Évaluation des principaux risques

N°	Risque	Catégorie de risque	Domaine de risque	Type de risque	Cause	Effet	Niveau de gravité	Mesure d'atténuation
1	Décalage entre la planification, les objectifs et le positionnement stratégiques	1. Stratégique	1.1 Programmes	1.1.1 Décalage entre les interventions et les effets directs escomptés	Utilisation non optimale des données factuelles lors de la conception de nouvelles interventions et approche non systématique de la gestion des connaissances découlant des enseignements tirés de l'expérience; prise en compte limitée des facteurs sociaux, environnementaux et contextuels dans la conception des programmes	Objectifs des plans stratégiques de pays (PSP) non atteints entièrement; impact limité et faible reconnaissance du rôle de catalyseur du PAM par les gouvernements hôtes et les donateurs	Élevé	Analyse fondée sur des données factuelles et activités de sensibilisation visant à faire connaître l'impact des programmes; ajustement et reprogrammation en continu des initiatives dans l'ensemble des opérations; mise en œuvre de garanties environnementales et sociales
2	Financement insuffisant	1. Stratégique	1.1 Programmes	1.1.3 Financement insuffisant	Conflit entre les priorités nationales et les contraintes budgétaires dans les pays des donateurs habituels	Mise en œuvre non optimale des activités planifiées; besoins en matière d'aide humanitaire et de développement satisfaits de manière insuffisante pour remédier à l'insécurité alimentaire	Élevé	Diversification de la base de donateurs; développement des activités d'appui sous la direction des autorités nationales; financements novateurs; exposition claire du modèle opérationnel et des interventions; redéfinition des coûts fondamentaux du PAM
3	Décalage entre les effectifs et les besoins en évolution rapide du PAM	1. Stratégique	1.1 Programmes	1.1.2 Manque de compétences/ inadéquation des compétences	Creusement de l'écart entre les compétences du personnel existantes et la demande croissante d'effectifs plus spécialisés, mais toujours polyvalents, à même d'assurer le double rôle d'exécutant et de catalyseur que joue le PAM pour sauver des vies et changer la vie des bénéficiaires, ce qui est d'autant plus d'actualité que les situations d'urgence sont de plus en plus fréquentes, intenses et complexes	Diminution de la capacité du PAM à s'adapter rapidement, gérer le développement des opérations et répondre aux besoins des bénéficiaires; réalisation des objectifs des PSP moins bonne que prévu; perte de souplesse d'adaptation dans les interventions d'urgence	Élevé	Planification stratégique des effectifs; politique en matière de personnel; formation professionnelle; fichiers des agents mobilisables pour les interventions d'urgence; affectation anticipée de renforts de personnel en cas d'urgence

N°	Risque	Catégorie de risque	Domaine de risque	Type de risque	Cause	Effet	Niveau de gravité	Mesure d'atténuation
4	Engagement limité ou irrégulier des gouvernements hôtes en vue de la mise en place de services et de systèmes en faveur de toutes les personnes démunies	1. Stratégique	1.2 Relations extérieures	1.2.2 Décalage avec le système des Nations Unies, les gouvernements, les partenaires et les acteurs non étatiques	Changements au sein des gouvernements; troubles politiques; idées divergentes sur l'action à mener; faible reconnaissance par les gouvernements hôtes du rôle du PAM en tant que catalyseur en vue de la mise en place de services et de systèmes en faveur de toutes les personnes démunies	Faible prise en charge des opérations par les pays et ressources financières et humaines insuffisantes pour appuyer les programmes menés par le PAM en matière de renforcement des capacités des pays	Élevé	Analyse et sensibilisation fondées sur des données factuelles consacrées aux avantages et aux coûts des services, des systèmes et des politiques; soutien apporté à l'organisation des services; mise en place de partenariats avec d'autres acteurs non gouvernementaux pour appuyer les services, les systèmes et les politiques
5	Besoins humanitaires croissants partout dans le monde, aggravés par les vulnérabilités et par l'incertitude, la complexité et le flou de la situation à l'horizon 2030	1. Stratégique	1.3 Contexte	1.3.1 Conflits 1.3.2 Catastrophes naturelles 1.3.3 Crise économique	Conflits; chocs climatiques; disparités économiques; pandémies; instabilité géopolitique	Incapacité d'intervenir rapidement et efficacement en cas d'urgence; crises alimentaires; aucun signe de fléchissement de la malnutrition; recul de la réduction de la pauvreté; augmentation des inégalités; creusement des écarts entre les femmes et les hommes; ralentissement des progrès accomplis par le PAM sur la voie de l'élimination de la faim	Élevé	Investissement dans des mesures anticipatives et d'action rapide; développement des systèmes de suivi à distance en temps quasi réel dans un plus grand nombre de zones géographiques et dans davantage de domaines (soins de santé, chaînes d'approvisionnement et moyens d'existence); effets tangibles sur le renforcement de la résilience des communautés vulnérables; mécanismes de préfinancement et de financement interne
6	Exécution stratégique insuffisante	1. Stratégique	1.4 Modèle opératoire	1.4.1 Manque d'innovation 1.4.2 Mauvaise exécution	Problèmes organisationnels dans la mise en œuvre des plans stratégiques et de la mobilisation des ressources nécessaires, notamment dans le cadre du programme de transformation numérique; déséquilibre entre les méthodes centralisées et décentralisées de gestion des opérations critiques; insuffisance du processus de décision tenant compte des risques, laquelle se solde par un manque de souplesse opérationnelle	Inadéquation du choix et de la mise en œuvre des moyens utilisés pour atteindre les objectifs institutionnels; diminution de l'efficacité et de l'efficacé; problèmes de financement; besoins des clients (gouvernements, bénéficiaires, société civile, partenaires) non satisfaits ou satisfaits par d'autres organisations	Élevé	Clarification du modèle opératoire; amélioration de la culture organisationnelle instaurant une éthique fondée sur le respect de valeurs et sur la performance; renforcement de la confiance des parties prenantes; prise de conscience de la capacité organisationnelle du PAM à mettre en place des changements

N°	Risque	Catégorie de risque	Domaine de risque	Type de risque	Cause	Effet	Niveau de gravité	Mesure d'atténuation
7	Fragmentation de la gestion des données et numérisation inadéquate	1. Stratégique	1.4 Modèle opératoire	1.4.1 Manque d'innovation 1.4.2 Mauvaise exécution	Échec de l'adaptation des outils et des méthodes à l'évolution des contextes opérationnels; incapacité à mettre en place des technologies adaptées aux principaux systèmes et processus utilisés par le PAM; mauvaise coordination interne	Diminution de l'efficacité et de l'efficacité; décisions opérationnelles non optimales; faible valeur ajoutée générée ou perçue s'agissant des activités menées par le PAM pour renforcer les capacités des gouvernements hôtes et autres acteurs nationaux; besoins des clients (gouvernements, bénéficiaires, société civile, partenaires) non satisfaits ou satisfaits par d'autres organisations	Élevé	Intégration des données; dématérialisation et renforcement des systèmes centraux du PAM; renforcement de la coordination intersectorielle
8	Insuffisance de la sûreté et de la sécurité des bénéficiaires et de leur protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles	2. Opérationnel	2.1 Santé, sûreté et sécurité des bénéficiaires	2.1.2 Manque de protection	Environnements opérationnels instables; connaissances limitées parmi les employés et les partenaires du PAM des normes de conduite; garanties et mécanismes de contrôle insuffisants; sécurité sanitaire et qualité des aliments insuffisantes	Exposition des bénéficiaires à des risques en matière de sécurité et de santé; sous-déclaration des cas d'exploitation et d'atteintes sexuelles; atteintes à la protection des données sur les bénéficiaires	Élevé	Politique en matière de protection; responsabilité à l'égard des populations touchées; mécanismes communautaires de remontée de l'information; cadre général du PAM pour la durabilité environnementale et sociale; mesures d'assurance de la sécurité sanitaire et de la qualité des aliments
9	Utilisation par les gouvernements ou des groupes armés de la faim et de l'assistance alimentaire comme des armes de guerre ou des moyens d'acquérir un pouvoir politique	2. Opérationnel	2.1 Santé, sûreté et sécurité des bénéficiaires	2.1.2 Manque de protection	Conflits; instabilité géopolitique; évaluation inadéquate des facteurs contextuels aux premiers stades du cycle des programmes	Tension politique accrue; escalade des conflits; mouvements de population forcés; conséquences néfastes pour les bénéficiaires, les communautés locales ou l'environnement	Élevé	Respect des principes humanitaires et du principe consistant à "ne pas nuire"; prise en compte des conflits dans les programmes; cadre général du PAM pour la durabilité environnementale et sociale
10	Disponibilité et capacité insuffisantes pour parvenir à des partenariats efficaces	2. Opérationnel	2.2 Partenaires et fournisseurs	2.2.1 Disponibilité ou capacité inadéquate 2.2.2 Qualité insuffisante/irrégulière 2.2.3 Incapacité à garantir sa propre sécurité	Capacités limitées des parties prenantes nationales, des partenaires et des fournisseurs; capacités insuffisantes des employés du PAM dotés de compétences de gestion des partenariats	Diminution de la capacité à répondre efficacement aux besoins; ruptures de contrats; fraude et corruption; occasions manquées de s'engager dans des thématiques nouvelles	Élevé	Orientations relatives aux partenariats avec les ONG; gestion des accords de partenariat sur le terrain; procédures liées au devoir de vigilance rationalisées dans l'ensemble des organismes des Nations Unies; gestion des fournisseurs

N°	Risque	Catégorie de risque	Domaine de risque	Type de risque	Cause	Effet	Niveau de gravité	Mesure d'atténuation
11	Discontinuité des opérations	2. Opérationnel	2.4 Technologies de l'information et communications 2.5 Processus métier	2.4.1 Panne/interruption des services collectifs de distribution 2.4.2 Défaillance des systèmes 2.4.3 Cyberattaque 2.5.1 Perturbation de la chaîne d'approvisionnement	Interruption des services collectifs de distribution; défaillance des systèmes; cyberattaque; perturbation de la chaîne d'approvisionnement; conflits; catastrophes naturelles	Perturbation du fonctionnement et des opérations	Modéré	Modalités de travail à distance en place; plan de continuité des opérations; plan de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise
12	Perturbation de la chaîne d'approvisionnement	2. Opérationnel	2.5 Processus métier	2.5.1 Perturbation de la chaîne d'approvisionnement	Politiques commerciales protectionnistes; conflits; chocs climatiques; disparités économiques; pandémies; instabilité géopolitique	Perturbation des opérations; augmentation des coûts opérationnels	Modéré	Prépositionnement des produits alimentaires au moyen du Mécanisme de gestion globale des vivres; suivi des marchés et mesures de préparation; renforcement des capacités des systèmes nationaux de chaînes d'approvisionnement; fourniture de services relatifs aux chaînes d'approvisionnement
13	Santé, sûreté et sécurité des employés	3. Fiduciaire	3.1 Santé, sûreté et sécurité des employés	3.1.1 Santé au travail ou bien-être psychosocial inadéquats 3.1.2 Sûreté déficiente 3.1.3 Sécurité insuffisante	Stress/épuisement professionnel; pandémies récurrentes/permanentes; instabilité géopolitique; conflits; catastrophes naturelles; troubles sociaux	Atteinte au bien-être des employés; obstacle à la continuité des opérations; réduction et/ou arrêt des opérations	Élevé	Mesures relatives à la santé et à la sécurité au travail; travail à distance; limitation des déplacements; distanciation physique; soutien psychosocial aux employés; appui aux installations médicales à l'échelle régionale et nationale; fourniture d'équipements de protection individuelle; soutien aux chaînes d'approvisionnement; appui logistique pour les évacuations sanitaires
14	Manque de cohérence dans l'utilisation des services à la demande du PAM par les gouvernements et les partenaires	3. Fiduciaire	3.2 Non-respect des obligations	3.2.1 Politiques et normes	Définition floue des attributions et responsabilités du PAM concernant la fourniture de services à la demande vis-à-vis de clients institutionnels (gouvernements hôtes et partenaires); manque de cohérence dans l'utilisation des services à la demande par les clients institutionnels dans le cadre des politiques et du mandat du PAM	Populations et communautés vulnérables non protégées contre les nuisances susceptibles de découler de l'utilisation des services à la demande du PAM par des clients institutionnels; atteinte à la réputation; possibilités de fraude, de corruption et de gaspillage	Élevé	Accords de services définissant 1) l'utilisation acceptable et prévue des services du PAM correspondant à son mandat et mis en œuvre dans le cadre des PSP, et 2) les attributions et responsabilités du PAM; évaluations des risques menées par les clients institutionnels (gouvernements et partenaires)

N°	Risque	Catégorie de risque	Domaine de risque	Type de risque	Cause	Effet	Niveau de gravité	Mesure d'atténuation
15	Atteinte à la protection des données	3. Fiduciaire	3.2 Non-respect des obligations	3.2.1 Politiques et normes 3.2.2 Lois ou règlements 3.2.3 Contrats conclus avec des tiers (2.4.3 Cyberattaques)	Cyberattaque; faible protection des données institutionnelles et gouvernance insuffisante de la protection de la vie privée; connaissances limitées des employés et des partenaires du PAM en matière de sécurité et de protection des données	Répercussions néfastes sur les bénéficiaires et les parties prenantes; perturbation des opérations; perte de confiance à l'égard du PAM; risque d'atteinte à la réputation	Élevé	Création d'un bureau de la protection des données; gouvernance et politique en matière de protection des données et de la vie privée; renforcement des mesures de sécurité des données et du système d'authentification; formation des employés
16	Fraude et corruption	3. Fiduciaire	3.3 Fraude et corruption	3.3.1 Corruption 3.3.2 Malversations — liquidités 3.3.3 Malversations — autres ressources 3.3.4 Rapports frauduleux	Nature des opérations d'urgence (délais très courts, changements soudains, activité intense, dépendance à l'égard des espèces); environnements opérationnels (zones de conflit, infrastructures et systèmes de gouvernance insuffisants); nature des ressources du PAM (très liquides ou facilement convertibles) et du modèle de fonctionnement – forte décentralisation et dépendance à l'égard d'un grand nombre de partenaires, dont certains disposent de capacités limitées; absence, parmi les employés du PAM, les partenaires, les fournisseurs et les parties prenantes nationales, d'une compréhension commune de ce qui constitue une fraude ou un cas de corruption et des obligations à respecter en matière de communication des informations	Détournement/vol de ressources du PAM; perte de confiance et risque d'atteinte à la réputation	Élevé	Mise en œuvre de la politique révisée de lutte contre la fraude et la corruption par divers moyens: renforcement des capacités du personnel et des partenaires en matière de lutte contre la fraude et la corruption à l'aide d'activités de formation et de sensibilisation axées sur les outils d'orientation internes; intégration de la lutte contre la fraude et la corruption dans les opérations quotidiennes à travers des évaluations des risques de fraude; amélioration des contrôles fondés sur les résultats des évaluations et le suivi régulier d'indicateurs relatifs aux risques de fraude; apprentissage rapide à la suite de cas importants de fraude et de corruption; et résolution des problèmes de contrôle connexes
17	Perte de revenus due à des taux de change officiels des devises nettement inférieurs aux taux du marché local	4. Financier	4.1 Instabilité des prix		Incapacité de réduire au minimum le risque dû à l'écart qui continue de se creuser entre le taux de change officiel et celui du marché parallèle, lequel affecte notamment les transferts de type monétaire et les achats locaux	Perte de revenu entraînant une diminution de la valeur des activités de transferts de type monétaire; baisse du pouvoir d'achat des bénéficiaires; pertes de change et pertes opérationnelles sur les achats locaux	Modéré	Plafonnement des soldes en monnaie locale; mécanismes concertés avec les contreparties prévoyant une protection contre la dévaluation de la monnaie; adaptation des programmes et des activités pour réduire le risque de change; décaissements des montants correspondant aux transferts de type monétaire effectués en dollars des États-Unis, dans la mesure du possible, ou basés sur les taux de change du marché

N°	Risque	Catégorie de risque	Domaine de risque	Type de risque	Cause	Effet	Niveau de gravité	Mesure d'atténuation
18	Utilisation non efficiente des ressources	4. Financier	4.2 Ressources et investissements	4.2.1 Mauvaise utilisation des ressources	Capacités et contrôles inadéquats et/ou insuffisants pour une gestion en temps voulu, efficiente et efficace des ressources	Budgets des programmes non gérés de manière appropriée; sous-utilisation ou surutilisation des ressources financières et non financières	Modéré	Procédures de contrôle et de suivi des programmes et des finances; poursuite des investissements dans la dématérialisation et les compétences

ANNEXE II

Plans stratégiques de pays

1. Les plans stratégiques de pays (PSP) sont l'outil qui sert à concrétiser le Plan stratégique dans les pays. La politique du PAM en matière de plans stratégiques de pays (2016) expose l'approche suivie par le PAM dans les domaines de la planification stratégique et de la planification des programmes à l'échelle nationale et consiste en un cadre stratégique et programmatique unique fondé sur des portefeuilles de pays homogènes: le PSP ou le PSP provisoire (PSPP). Entre 2017 et 2019, chaque bureau de pays du PAM est passé progressivement de la gestion de projets multiples à la présentation d'un seul PSP ou PSPP. La période de transition s'est terminée avec l'approbation par le Conseil d'administration de la dernière vague de PSP à sa deuxième session ordinaire de 2019, ce qui a porté à 84 le nombre total de PSP approuvés. Il s'agit là de ce que l'on appelle les PSP de "première génération".
2. La mise en œuvre du dispositif des PSP représente un changement profond de la façon dont le PAM relie son appui et ses résultats aux besoins et aux priorités définis à l'échelle nationale. Le dispositif permet d'exploiter les atouts et les capacités du PAM en matière d'intervention humanitaire et de redressement, et de saisir les occasions qui se présentent de les utiliser pour aller au-delà des actions visant à sauver des vies et établir des liens avec les activités destinées à changer la vie des bénéficiaires. L'approche adoptée en matière de planification stratégique par pays offre la marge de manœuvre nécessaire pour réagir face à des situations complexes et évolutives et à des situations d'urgence imprévues. Ses objectifs sont les suivants: aider les pays à faire face aux situations d'urgence et à progresser sur la voie de l'élimination de la faim; concrétiser les objectifs du PAM (objectif de développement durable [ODD] 2 et ODD 17) au niveau des pays; et renforcer profondément la cohérence et le recentrage stratégiques, l'efficacité opérationnelle et les partenariats.
3. Les PSP sont fondés sur des données factuelles et planifiés sur la base de perspectives à moyen et à long terme qui établissent des liens étroits avec les cibles des ODD définies au niveau des pays, de façon à maximiser la contribution globale du PAM aux initiatives nationales menées pour atteindre ces objectifs. Les évaluations des PSP de première génération ont souligné que la planification stratégique par pays donnait la possibilité d'établir des relations ambitieuses et variées avec les entités des Nations Unies, les organisations non gouvernementales locales et les interlocuteurs gouvernementaux et qu'elle favorisait les partenariats avec le secteur privé et la société civile.
4. Grâce à la mise en service des PSP de première génération, le PAM a ancré ses interventions dans les besoins exprimés à l'échelle nationale, en s'appuyant sur des données factuelles issues principalement des examens stratégiques nationaux Faim zéro. Avec l'avènement de la réforme du système des Nations Unies pour le développement et le repositionnement de ce système depuis 2020, le PAM a élaboré des PSP de "deuxième génération", qui s'appuient sur les analyses communes de pays réalisées par les équipes de pays des Nations Unies sur la base des données factuelles relatives à l'ODD 2 et sont profondément ancrés dans les priorités nationales de développement. Conformément à la politique en matière de plans stratégiques de pays, le Bureau de l'évaluation a systématiquement évalué les PSP de première génération afin de guider la conception de ceux de deuxième génération.

ANNEXE III

Cadre de résultats institutionnels

1. Le Cadre de résultats institutionnels est le principal outil utilisé pour assurer le suivi et rendre compte des résultats des plans stratégiques de pays (PSP) et des progrès accomplis par le PAM sur la voie de la concrétisation des ambitions définies dans le Plan stratégique pour 2022-2025. Souvent désigné comme étant l'"épine dorsale" des opérations menées par les bureaux de pays pour atteindre les objectifs de développement durable (ODD), il harmonise et guide la planification, la mise en œuvre, l'évaluation et la documentation de toutes les activités du PAM, et renforce ainsi la reddition de comptes à l'échelle institutionnelle. En vigueur depuis janvier 2017 sous la forme d'un cadre unifié, et actualisé en 2018 pour intégrer des valeurs cibles institutionnelles, le Cadre de résultats institutionnels se compose d'indicateurs d'effet direct et de produit entièrement testés qui mesurent la contribution du PAM à la réalisation des ODD, ainsi que d'indicateurs de performance clés en matière de gestion qui mettent en évidence l'augmentation de l'efficacité, de l'efficacité et de l'impact organisationnels.
2. Un examen à mi-parcours du Cadre de résultats institutionnels du PAM a été mené à bien en 2020. On trouvera ci-après un résumé des conclusions qui ont été formulées à cette occasion:

Ce qui a bien fonctionné	Ce qui a moins bien fonctionné
Adapté à la mission du PAM. Le Cadre de résultats institutionnels répond aux exigences essentielles en matière de planification, de suivi et d'obligation redditionnelle.	Le suivi est considéré principalement comme un outil servant à établir des rapports et n'est pas suffisamment utilisé pour appuyer la prise de décisions fondée sur des données factuelles.
Le cadre a permis de faire concorder les PSP du PAM avec les ODD.	Les informations relatives à la performance des programmes et à la performance en matière de gestion n'ont pas été suffisamment combinées ou exploitées pour éclairer la prise de décisions.
Les indicateurs utilisés dans les situations d'urgence et lors des conflits prolongés sont jugés satisfaisants.	Les évaluations de la contribution du PAM aux activités ayant permis de "changer la vie des bénéficiaires" et de mettre en place un "environnement favorable" ont été limitées – notamment dans les domaines de la protection sociale, du renforcement des capacités, de l'amélioration de la résilience, de l'alimentation scolaire, de l'élaboration des politiques et de la communication visant à faire évoluer la société et les comportements.
Des améliorations progressives ont été constatées dans la communication des informations financières, du nombre de bénéficiaires et de la valeur des transferts dans certains domaines d'activité.	Des difficultés ont été relevées dans les rapports périodiques qui mettent en regard les ressources et les résultats, notamment concernant le montant total des dépenses, le nombre de bénéficiaires et le coût des opérations d'alimentation scolaire.

3. D'importants enseignements tirés d'une synthèse d'évaluations demandées par le Bureau de l'évaluation et d'observations communiquées en retour par des utilisateurs ont été exploités lors de l'établissement du nouveau Cadre de résultats institutionnels. Ces données ont été complétées par l'élaboration de théories du changement fondées sur des données factuelles dans certains domaines techniques, ce qui a permis au PAM d'approfondir sa compréhension de la façon dont les choses évoluaient, et contribué ensuite à améliorer l'évaluation au niveau institutionnel. En résumé, le nouveau Cadre de résultats institutionnels est allégé et davantage axé sur l'utilisation, favorise la concordance avec les plans-cadres de coopération grâce à une plus grande harmonisation des indicateurs et affine les données factuelles recueillies par le PAM sur les changements opérés au niveau des produits et des effets directs au moyen de mesures améliorées.
4. Enfin, au moyen du cadre de résultats du Plan stratégique, le Cadre de résultats institutionnels aidera à faire concorder les ressources avec les résultats aux différents niveaux programmatiques – à savoir les ODD, les effets directs et les produits. Sur le plan de la performance en matière de gestion, les indicateurs définis dans ce cadre seront réexaminés pour relier plus efficacement les informations financières à l'efficacité et à la performance fonctionnelle du PAM de manière, in fine, à renforcer la prise de décisions en matière de gestion. Le nouveau Cadre de résultats institutionnels nécessitera d'actualiser les systèmes pour tenir compte de l'orientation du Plan stratégique, comme cela est indiqué dans les résultats stratégiques, et pour prendre en considération les nouveaux indicateurs.

Liste des sigles utilisés dans le présent document

COVID-19	maladie à coronavirus 2019
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international de développement agricole
GIEC	Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
MOPAN	Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales
ODD	objectif de développement durable
OIT	Organisation internationale du Travail
OMS	Organisation mondiale de la Santé
ONG	organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PSP	plan stratégique de pays
PSPP	plan stratégique de pays provisoire
UNHAS	Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance