

**POLITIQUE EN MATIÈRE DE
PLANS STRATÉGIQUES DE PAYS**



QUATRIÈME VERSION

Consultation informelle

5 septembre 2016

Programme alimentaire mondial
Rome, Italie

Résumé

Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et les engagements pris au titre de la Grande entente à l'issue du Sommet mondial sur l'action humanitaire sont sans équivoque: le développement durable, et notamment ses aspects que sont l'élimination de la faim et l'amélioration de la nutrition, passe par des partenariats efficaces dans les contextes de l'aide humanitaire comme du développement. Le PAM, en sa qualité de plus grand organisme d'aide humanitaire qui lutte contre les problèmes liés à la faim et à la nutrition dans le monde, sait toute l'importance qu'ont les partenariats, et il s'efforce d'intégrer et d'adapter ses capacités et programmes en matière d'assistance alimentaire aux interventions et investissements des gouvernements, des autres organismes des Nations Unies et des acteurs du secteur privé et de la société civile, qui peuvent ensemble générer les changements systémiques nécessaires au développement durable. Le travail en partenariat et l'action concertée au niveau des pays sont au cœur de l'appel mondial à l'action lancé dans le Programme 2030. Le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021 confirme et étaye cet engagement. Le PAM doit, tout en se concentrant sur ses activités fondamentales destinées à sauver des vies, s'attacher à favoriser le renforcement de la résilience et la mise en place de débouchés productifs à plus long terme au profit des personnes pauvres et marginalisées.

Le PAM met en œuvre des projets s'inscrivant dans différentes catégories d'activités pour mener ses opérations dans les pays. Des documents de stratégie de pays sont établis depuis 2009, pour permettre au PAM de mettre en œuvre une gamme d'activités d'assistance cohérentes et bien ciblées. Ces stratégies de pays ont un caractère facultatif et sont validées en interne sans être soumises au Conseil d'administration pour approbation. L'approche fondée sur les projets a d'importantes limites, notamment: i) les coûts de transaction élevés dus à la fragmentation en projets; ii) le manque de coordination entre les différents types d'opérations; iii) l'absence de synergies entre la planification stratégique et la planification des programmes; et iv) le manque de possibilités pour le Conseil d'assurer un contrôle et une gouvernance stratégiques.

La présente politique en matière de plans stratégiques de pays définit l'approche adoptée par le PAM vis-à-vis de la planification de la stratégie et des programmes au niveau d'un pays. Les catégories d'activités et les descriptifs de projet du PAM seront remplacés par les plans stratégiques de pays, qui constituent le cadre dans lequel pourront être mis en œuvre des portefeuilles de pays cohérents.

Les plans stratégiques de pays répondent à la complexité sans cesse croissante du monde dans lequel le PAM opère. Tandis que les grosses opérations du PAM visent à répondre aux besoins humanitaires prolongés qu'alimentent conflits et catastrophes, de nouveaux défis se font jour sur le plan de la sécurité alimentaire et de la nutrition à l'échelle mondiale. L'approche des plans stratégiques de pays, que guide le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021, tire parti des atouts et des capacités du PAM dans les domaines de l'action humanitaire et du relèvement et exploite les possibilités qui s'offrent d'utiliser ces capacités pour faire plus que sauver des vies.

Cette approche a été établie à la lumière des résultats d'examen et d'évaluations, des pratiques optimales d'autres organisations et des enseignements tirés de l'expérience dans certains pays. Les objectifs en sont les suivants: i) aider les pays à progresser sur la voie de l'élimination de la faim; ii) rendre le Plan stratégique du PAM opérationnel au niveau des pays; et iii) renforcer la cohérence et le recentrage stratégiques, l'efficacité opérationnelle et les partenariats pour mieux appuyer les efforts mis en œuvre pour remédier à l'insécurité alimentaire et à la malnutrition, y compris dans le cadre de situations d'urgence et de crises prolongées.

Cette approche comprend deux étapes: la réalisation d'un examen stratégique national, destiné à déterminer l'action à mener pour parvenir à éliminer la faim conformément à l'objectif de développement durable 2; et l'établissement d'un plan stratégique de pays définissant le rôle que doit jouer le PAM pour obtenir les effets directs souhaités en collaboration avec d'autres partenaires, y compris sur fond de conflit ou de crise prolongée, ou dans le cadre d'une intervention lancée suite à une catastrophe.

Associés aux nouveaux cadres de financement et de résultats institutionnels, les plans stratégiques de pays pourraient améliorer la qualité de l'assistance du PAM: i) en définissant les contributions spécifiques de celui-ci dans un pays; ii) en jetant les bases de partenariats efficaces, y compris avec les autres organismes ayant leur siège à Rome; iii) en accroissant l'efficacité et l'efficience dans le cadre des interventions d'urgence; iv) en faisant concorder la contribution du PAM avec les cibles nationales associées aux objectifs de développement durable ainsi que les plans des pays et des Nations Unies; v) en conférant plus de souplesse dans des contextes opérationnels fluctuants; vi) en intégrant davantage le renforcement des capacités et la mobilisation des ressources; vii) en réduisant les coûts de transaction; et viii) en améliorant la communication des résultats et le respect de l'obligation redditionnelle.

L'importance accordée aux résultats dans les plans stratégiques de pays rend plus évident le lien entre les ressources déployées et les résultats obtenus tout en rapprochant les aspects stratégiques, programmatiques et opérationnels de la planification.

Les plans stratégiques de pays seront l'outil au moyen duquel seront assurées la mobilisation et la gestion des ressources. Ils permettront de veiller à ce que les décisions du Conseil soient respectées et suivront les directives et procédures concernant l'allocation de contributions multilatérales aux activités axées sur le développement¹.

Projet de décision

Le Conseil d'administration:

- *approuve* le document intitulé "Politique en matière de plans stratégiques de pays"(WFP/EB.2/2016/xxx);
- *prie* la Directrice exécutive de lui soumettre pour approbation en 2017 des plans stratégiques de pays assortis d'un budget de portefeuille de pays établi à titre pilote;
- *note* que la politique en matière de plans stratégiques de pays prévoit la modification des catégories d'activités existantes du PAM et *autorise* en conséquence, en attendant d'être saisi des amendements d'ordre normatif devant lui être soumis pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2017, l'application à titre provisoire aux plans stratégiques de pays pilotes des dispositions du Règlement général et du Règlement financier du PAM se référant aux catégories d'activités existantes comme si elles se rapportaient aux plans stratégiques de pays; et
- *prie* le Secrétariat de lui soumettre pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2017 les amendements devant être apportés à la terminologie concernant les programmes employée dans le Règlement général et le Règlement financier du PAM, pour l'adapter au cadre des plans stratégiques de pays.

¹ Directives et procédures du Comité pour l'affectation stratégique des ressources (III) – Allocation de contributions multilatérales (au profit du développement) (*Strategic Resource Allocation Committee (SRAC) Guidelines and Procedures (III) – Allocation of Multilateral Contributions [for Development]*).

Introduction

1. D'après le rapport de 2015 sur l'état de l'insécurité alimentaire dans le monde²: "Au cours des 30 dernières années, la typologie des crises a progressivement évolué. Il s'agissait à l'origine de phénomènes à court terme, violents et très médiatisés qui se sont transformés progressivement en situations à plus long terme, structurelles et prolongées (...). En d'autres termes, les crises prolongées sont devenues la nouvelle norme, tandis que les crises aiguës de courte durée sont désormais l'exception". Le Comité de la sécurité alimentaire mondiale a adopté le Cadre d'action pour la sécurité alimentaire et la nutrition lors des crises prolongées en 2015³, prenant acte de l'impact qu'ont l'insécurité alimentaire et la dénutrition sur les populations touchées.
2. Son mandat permet au PAM de mettre des outils et des perspectives afférents au développement au service de ses interventions humanitaires, et donc de mener auprès des communautés des activités favorisant le relèvement rapide et le développement qui contribuent à renforcer la résilience et à générer des débouchés productifs à long terme. De ce fait, l'expérience qu'il s'est forgée dans le contexte tant de l'action humanitaire que de l'aide au développement a permis au PAM de se doter d'atouts et de capacités sans pareils pour appuyer la sécurité alimentaire et la nutrition, y compris dans le cadre de crises prolongées.
3. Conformément au Programme 2030 et aux engagements pris au titre de la Grande entente à l'issue du Sommet mondial sur l'action humanitaire⁴, le PAM doit, tout en se concentrant sur ses activités fondamentales destinées à sauver des vies, s'attacher aussi à favoriser l'obtention de résultats contribuant à la mise en place de débouchés productifs à plus long terme, en collaboration avec diverses institutions œuvrant dans les domaines étroitement liés entre eux que sont l'aide humanitaire, le développement et la consolidation de la paix, et dans le respect des principes humanitaires. Aux termes de la Grande entente, le but ultime est de réduire les besoins humanitaires sur le long terme, afin de contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable. Les activités axées sur la prévention, l'atténuation et la préparation au service d'une intervention rapide sont cruciales à cet égard. Le Plan stratégique pour 2017-2021 définit la façon dont le PAM pourra apporter d'importantes contributions dans ces domaines, dans différents contextes.
4. La présente politique expose l'approche stratégique que le PAM entend adopter vis-à-vis de la planification, de la programmation et de la mise en œuvre d'activités et d'opérations à l'échelle des pays. Cette approche contribue à la mise en œuvre efficace et efficiente du Programme 2030, pour ce qui est des interventions humanitaires comme de l'action de développement, et harmonise encore davantage la planification par pays du PAM avec les plans des gouvernements, d'autres organismes des Nations Unies, notamment l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le Fonds international de développement agricole (FIDA), et de divers acteurs du secteur privé et de la société civile. Chaque plan stratégique de pays (PSP) regroupe les activités d'assistance menées par le PAM dans ledit pays, définit une stratégie pour cinq années au maximum⁵ et esquisse les programmes et opérations à mener. Conformément à ce que prévoit la présente politique, les catégories d'activités et les descriptifs de projet dont se sert actuellement le PAM seront à terme remplacés par les PSP.
5. La présente politique prépare le PAM à tenir les engagements pris dans son Plan stratégique et donc à jouer un rôle essentiel dans la réalisation des objectifs de développement durable (ODD), y compris grâce aux atouts qui sont les siens et à son efficacité en situation d'urgence, ainsi que dans la suite à donner aux dispositions de la Grande entente issue du Sommet mondial sur l'action humanitaire. Elle reconnaît qu'il est nécessaire d'évoluer et fait fond sur les bons résultats et les

² Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, Fonds international de développement agricole et PAM. 2015. *L'État de l'insécurité alimentaire dans le monde*, p. 40. Rome.

³ <http://www.fao.org/cfs/cfs-home/activities/cfs-fipc/en/>.

⁴ *The Grand Bargain – A Shared Commitment to Better Serve People in Need*. Sommet mondial sur l'action humanitaire, Istanbul (Turquie), 23 mai 2016.

⁵ Il est prévu que les PSP durent cinq ans; des exceptions pourront être faites pour tenir compte de considérations d'ordre opérationnel.

pratiques optimales du PAM tout en comblant les lacunes qui existent au niveau de la planification et de la mise en œuvre des stratégies, des programmes et des opérations.

6. La participation et les partenariats stratégiques du PAM découlant de l'approche relative aux PSP sont contextualisés et évolutifs; les résultats stratégiques énoncés dans le Plan stratégique pour 2017-2021 ne s'appliqueront donc pas toujours tous dans tous les pays. La conception et la mise en œuvre de chaque PSP seront fonction des besoins dans un pays ou une région spécifique, de la valeur ajoutée que le PAM peut apporter à un moment donné dans un lieu donné, et de la présence et des compétences d'autres intervenants. Avec ses partenaires, le PAM mettra en œuvre des programmes de nature à renforcer la capacité des communautés et des pays à gérer les risques structurels, à sauver des vies et préserver les moyens d'existence et, au bout du compte, à éliminer la faim. Il choisira l'outil approprié ou la combinaison d'outils la mieux adaptée compte tenu d'une analyse précise des besoins et du contexte, des préférences des bénéficiaires, des objectifs opérationnels, d'un souci d'efficacité et de données probantes concernant l'impact potentiel.
7. L'élaboration de l'approche des plans stratégiques de pays exposée dans la présente politique a débuté en 2014; ont été pris en compte des données factuelles, des examens et des évaluations internes, les résultats de larges consultations, notamment avec le Conseil, les pratiques optimales d'autres organisations et les enseignements tirés de l'expérience dans certains pays.

Raison d'être de l'approche des plans stratégiques de pays

Structure actuelle de la planification

8. Pour s'acquitter de son mandat, le PAM met en œuvre des projets relevant des catégories d'activités ci-dessous en fonction des besoins et du contexte⁶:
 - Les opérations d'urgence sont les interventions lancées par le PAM pour répondre à de nouveaux besoins d'urgence; elles peuvent durer jusqu'à un an et être reconduites pour une année supplémentaire⁷. Leur priorité est de sauver des vies, de réduire la malnutrition et de protéger les moyens d'existence.
 - Les interventions prolongées de secours et de redressement (IPSR) répondent aux besoins sur une période qui peut durer trois ans et être prorogée pendant trois années au maximum. Elles visent en particulier à rétablir et à stabiliser autant que possible les moyens d'existence et la sécurité alimentaire, tout en fournissant des secours selon qu'il convient.
 - Les programmes de développement regroupent les programmes de pays et les projets de développement. Les premiers peuvent durer jusqu'à cinq ans et comprendre plusieurs composantes, tandis que les seconds se limitent généralement à une seule activité.
 - Les opérations spéciales sont entreprises pour remettre en état et moderniser les infrastructures de transport et de logistique afin que l'assistance alimentaire puisse être fournie en temps utile et avec efficacité, surtout dans les situations d'urgence et de secours prolongé, et pour renforcer la coordination dans le système des Nations Unies et avec d'autres partenaires grâce à la prestation de services communs.
 - Les fonds d'affectation spéciale ne constituent pas une catégorie d'activités en eux-mêmes, mais ils servent à programmer l'utilisation des ressources extrabudgétaires reçues sous la forme de contributions affectées à des fins particulières – notamment pour fournir des services aux gouvernements, aux partenaires de développement et aux autres organismes des Nations Unies – qui n'entrent pas dans l'une des quatre catégories d'activités mais sont conformes aux objectifs et aux politiques du PAM⁸.

⁶ Pour une liste des fins auxquelles le PAM mène ses programmes, projets et activités, voir l'Article II de son Statut.

⁷ Voir le document intitulé "Définition des situations d'urgence" (WFP/EB.1/2005/4-A/Rev.1).

⁸ Les ressources extrabudgétaires peuvent être utilisées pour mettre en œuvre des activités qui entrent dans le cadre réglementaire du PAM, mais ne sont pas explicitement approuvées par le Conseil.

9. Des schémas de stratégie de pays ont été présentés au Conseil pour information et avis parallèlement aux projets de développement jusqu'à la fin de l'année 2002. Depuis 2009, des documents de stratégie de pays sont établis pour aider le PAM à mener, à la faveur de ses opérations dans un pays, une gamme d'activités d'assistance cohérentes et stratégiques. Ces documents, axés sur l'orientation stratégique et facultatifs, étaient validés en interne et n'étaient pas soumis au Conseil pour approbation.

Limites dont l'approche des plans stratégiques de pays devrait permettre de venir à bout

Coûts de transaction élevés dus à la fragmentation en projets

10. La fragmentation en plusieurs projets assortis de procédures d'approbation, de durées et de cycles de planification différents augmente les coûts de transaction des procédures internes. Les multiples procédures associées à la conception, l'élaboration, la présentation, l'approbation, la mise en œuvre et la gestion de chaque projet nuisent à l'efficacité et alourdissent considérablement les coûts de transaction en temps et en ressources. De plus, l'approche fragmentée de la programmation d'un projet à l'autre limite la cohérence des activités.

Manque de coordination entre les différents types de projets

11. En 2015, 42 des 75 bureaux de pays du PAM mettaient en œuvre des projets relevant de plusieurs catégories d'activités, hors fonds d'affectation spéciale et opérations régionales. Chaque catégorie d'activités suit sa propre stratégie, qui n'est souvent pas synchronisée avec celles des autres catégories. En 2001, le Conseil avait recommandé de réexaminer l'utilisation de différents instruments de développement, de secours et d'aide d'urgence. Les membres avaient souligné que l'existence de catégories d'activités distinctes conduisait souvent à penser que l'action humanitaire et les activités de développement menées dans un même pays n'étaient pas coordonnées⁹.
12. En 2010, les catégories d'activités ont fait l'objet d'un examen¹⁰ en vue d'essayer d'en préciser la corrélation avec les Objectifs stratégiques du PAM, ce afin de remédier aux incohérences relevées dans leur utilisation. Il en était ressorti que l'approche par projet n'avait pas permis de favoriser les interconnexions entre les activités humanitaires et les interventions en faveur du développement, liens qui sont pourtant essentiels dans les situations de redressement et de transition, et si l'on entend obtenir des résultats durables. La fragmentation en projets avait en outre tendance à réduire l'efficacité de l'assistance.

Manque de synergie entre la planification stratégique et la planification des programmes

13. Étant donné que les stratégies de pays sont facultatives et visent des objectifs de plus haut niveau, elles ne sont pas toujours garantes d'efficacité pour ce qui est de la conception et de la mise en œuvre des programmes, ce qui limite l'impact que peut avoir l'assistance. L'une des principales préoccupations formulées lors de l'examen des procédures opératoires en 2013 concernait l'imprécision de la relation existant entre les documents de stratégie de pays et les descriptifs de projet. Dans de nombreux cas, les deux documents se recourent, mais dans d'autres, il n'y a pas de lien apparent entre eux.
14. La brièveté de nombreux projets rend difficile la concrétisation de certains effets directs escomptés¹¹.

⁹ WFP/EB.3/2001/INF/20.

¹⁰ WFP/EB.A/2010/11/Rev.1.

¹¹ La synthèse des quatre évaluations stratégiques consacrées en 2011 à diverses dimensions de la transition de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire, inscrite au cœur du Plan stratégique du PAM pour 2008-2013, indiquait que l'approche par projet à court terme qui était suivie limitait les possibilités offertes par le processus de planification stratégique. Bureau de l'évaluation. 2012. *Four Strategic Evaluations on the Transition from Food Aid to Food Assistance: A Synthesis (version intégrale)* (OE/2012/S002).

Contrôle et gouvernance stratégiques limités

15. L'examen des procédures opératoires a également mis en évidence des réserves quant au bien-fondé de la procédure consistant à faire approuver les descriptifs de projet par le Conseil et les stratégies de pays par un comité interne, alors que celles-ci visent à fixer les grandes lignes de la stratégie des premiers. Le Conseil, qui examine des descriptifs de projet sans lien les uns avec les autres, n'a qu'une image morcelée des activités du PAM dans chaque pays considéré, ce qui réduit sa capacité à assurer un contrôle et à donner des orientations sur le plan stratégique. En conséquence, les membres du Conseil se sont parfois sentis débordés par le volume de projets, si bien qu'ils ont éprouvé des difficultés pour apporter des éclairages ou des orientations stratégiques appropriés concernant les activités ou le positionnement du PAM dans les différents pays. Dans le rapport statistique de 2014 sur l'utilisation du temps du Conseil d'administration, le Bureau du Conseil faisait observer que celui-ci consacrait près de 40 pour cent de son temps à l'examen et à l'approbation d'opérations individuelles, et indiquait souhaiter que l'on examine comment utiliser de manière plus stratégique le temps à disposition. Par ailleurs, une large proportion des interventions du PAM – celles qui relèvent des opérations d'urgence et les activités appuyées par des fonds d'affectation spéciale – ne sont pas soumises à l'approbation du Conseil, ce qui réduit encore la possibilité qu'a celui-ci de donner des orientations stratégiques au sujet du portefeuille d'activités du PAM dans un pays.

Améliorations possibles

16. En 2011, le Bureau des services de contrôle du PAM a examiné en interne le processus des stratégies de pays¹² et formulé les conclusions et recommandations suivantes:
- Moyennant certaines améliorations, le document de stratégie de pays pourrait devenir le principal instrument utilisé par le Conseil pour approuver les plans du PAM dans un pays, mais la procédure d'examen et d'approbation doit être adaptée.
 - La procédure d'examen interne devrait être revue pour améliorer la communication des questions d'ordre institutionnel pendant les premières phases de la planification stratégique par pays et permettre de mettre à profit au niveau institutionnel les enseignements tirés de l'expérience et les pratiques optimales.
 - Les comités internes de gestion chargés d'examiner les stratégies de pays et les descriptifs de projet devraient être fusionnés pour veiller à ce que les opérations tiennent compte des plans stratégiques.
 - Des ressources et un soutien suffisants devraient être mis à disposition pour que les moyens nécessaires à la planification stratégique dans chaque pays puissent être réunis.
 - Le Conseil devrait être saisi d'un document de politique générale exposant les raisons pour lesquelles il faudrait que la stratégie de pays soit le principal document utilisé pour obtenir l'approbation par le Conseil des opérations du PAM dans un pays et qu'une délégation de pouvoirs soit prévue pour l'approbation des documents subsidiaires, qui relève actuellement du Conseil.
17. Les quatre évaluations stratégiques évoquées à la note de bas de page 11 ont également mis en évidence des améliorations susceptibles d'être apportées aux stratégies de pays pour tenir compte des nouvelles voies que le PAM peut emprunter pour contribuer aux initiatives nationales en faveur de la sécurité alimentaire et de la nutrition¹³. Depuis 2013, les rapports annuels du PAM sur l'évaluation font aussi régulièrement état de ces possibilités. Le rapport de 2013 réaffirmait l'importance des stratégies de pays et recommandait de préciser leur rôle vis-à-vis des cadres de

¹² Bureau des services de contrôle/Bureau de l'audit interne. 2011. *Internal Review: Country Strategy Process Review – Advisory Services Report*.

¹³ Ces quatre évaluations stratégiques portaient sur: i) le rôle du PAM en matière de protection sociale et de filets de sécurité; ii) le rôle joué par le PAM pour ce qui est de mettre un terme à la perpétuation de la faim; iii) les partenariats dans le cadre de la transition de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire; et iv) la façon dont les bureaux de pays s'adaptent aux changements.

gouvernance et de partenariat du PAM, ainsi que de ses cadres stratégiques et opérationnels. En 2014, le rapport recommandait que le PAM précise, fasse connaître et prenne en compte les besoins des bureaux de pays en matière de planification stratégique, et en fasse le fondement de la planification systématique à long terme et de la gestion de la performance des portefeuilles de pays, en prêtant attention aux capacités et aux contextes nationaux, aux partenariats et aux financements. Le rapport de 2015 préconisait de renforcer l'attention portée dans le processus des stratégies de pays aux systèmes nationaux et locaux.

Approche des plans stratégiques de pays

18. L'approche des PSP s'appuie sur les bons résultats obtenus grâce à la structure de planification actuelle, tout en tirant profit des possibilités d'amélioration.

Évolution de la faim dans le monde

19. À l'échelle mondiale, près de 800 millions de personnes – soit 11 pour cent de la population totale – sont sous-alimentées, 25 pour cent des enfants présentent un retard de croissance¹⁴ et environ 2 milliards de personnes souffrent de carences en micronutriments¹⁵. La plupart n'ont aucune protection sociale, et vivent souvent dans des pays touchés par des conflits et l'instabilité. Les conflits sont de plus en plus longs et complexes, et les déplacements prolongés qui en résultent atteignent des niveaux record depuis les années 1940. Plus de 125 millions de personnes sont actuellement touchées par des crises humanitaires¹⁶. En 2014 et 2015, le PAM a fourni une assistance alimentaire directe à plus de 78 millions de personnes dans 82 pays en moyenne. Environ 42 pour cent de ses dépenses ont été consacrées à des opérations d'urgence, 38,5 pour cent à des activités axées sur le relèvement rapide, 6,9 pour cent à des activités de développement et 7,6 pour cent à des opérations spéciales; 77 pour cent des transferts de vivres et 89 pour cent des transferts de type monétaire effectués l'ont été en vue de sauver des vies et de préserver les moyens d'existence en situation d'urgence. Cet appui a contribué à stabiliser, voire améliorer, la sécurité alimentaire des populations touchées par une situation d'urgence grâce à l'organisation de distributions générales de vivres ou de transferts de type monétaire, qui ont concouru à accroître la consommation alimentaire et la diversité de l'alimentation. Des activités ont aussi été menées en vue de prévenir une dégradation de l'état nutritionnel et la mortalité connexe, et de venir en aide aux personnes souffrant de malnutrition aiguë dans les situations d'urgence.
20. Les inégalités entre les sexes et le manque d'autonomisation des femmes freinent le progrès dans tous les domaines du développement durable, notamment pour ce qui est d'éliminer la pauvreté et la faim. Dans nombre de pays, malgré les progrès accomplis en matière de réduction de la pauvreté de façon générale, l'insécurité alimentaire, la dénutrition et la surnutrition persistent. La faim tend à devenir un problème qui touche les villes autant que les campagnes. Le changement climatique exacerbe les risques auxquels sont exposés les pays les plus pauvres et les populations les plus vulnérables. Ces dynamiques exigent que toutes les parties prenantes collaborent pour lutter contre la faim, en adaptant leurs méthodes de travail en conséquence. Du fait de la nature changeante de l'insécurité alimentaire et des systèmes de production alimentaire dans les différents pays, les interventions doivent être adaptées, flexibles et contextualisées. Ces exigences ont amené le PAM à reconsidérer son action à l'échelon des pays en s'appuyant sur les enseignements tirés de son expérience dans de nombreuses régions et situations différentes, y compris sous l'angle de la nécessité de travailler en partenariat. Devant l'évolution de la situation mondiale et des contextes nationaux, l'amélioration de l'action menée à l'échelle des pays grâce à l'approche des PSP est indispensable pour permettre au PAM d'atteindre ses objectifs.

¹⁴ FAO. 2015. L'état de l'insécurité alimentaire dans le monde – 2015 – Objectifs internationaux 2015 de réduction de la faim: des progrès inégaux. Rome.

¹⁵ FAO. 2013. L'état de l'insécurité alimentaire dans le monde – 2013 – Les multiples dimensions de la sécurité alimentaire. Rome.

¹⁶ *Commitment to Action – Transcending humanitarian-development divides – Changing People's Lives: From Delivering Aid to Ending Need*. Sommet mondial sur l'action humanitaire, Istanbul (Turquie), 23 mai 2016.

Concrétiser sur le terrain la vision d'un monde libéré de la faim

21. En septembre 2015, les dirigeants mondiaux ont élaboré le Programme de développement durable à l'horizon 2030, qui fixe un délai ambitieux de 15 ans pour parvenir au développement durable et mettre un terme à la pauvreté, à la faim et à l'inégalité. Ce Programme situe l'action humanitaire dans le contexte plus large du progrès et du développement de l'humanité, porte en priorité sur les populations les plus vulnérables et promet de ne laisser personne de côté. Il est dirigé et contrôlé par les États membres, a une couverture mondiale et est applicable universellement; ses 17 objectifs mondiaux sont intégrés et indissociables. C'est à chaque État qu'il revient de fixer ses propres cibles nationales, des cibles à la hauteur des ambitions mondiales associées aux objectifs, mais qui tiennent compte du contexte national.
22. La lutte en faveur de l'élimination de la faim a pour toile de fond des besoins humanitaires sans cesse plus complexes et qui se prolongent. Compte tenu des atouts et de l'expérience du PAM dans les domaines relevant de son mandat, l'élaboration de la présente politique en matière de plans stratégiques de pays se fait en parallèle à la formulation d'une série de procédures et de documents interdépendants, à commencer par le Plan stratégique pour 2017-2021, le Cadre de résultats institutionnels et un cadre de financement remanié. Cette structure de planification et de budgétisation permet au PAM d'adapter comme il convient ses interventions de secours, de relèvement rapide et de développement, tout en tenant l'engagement qu'il a pris de donner la priorité aux besoins des plus vulnérables à l'appui de la réalisation du Programme 2030. Ces cadres et outils complets permettront au PAM de concevoir et de mettre en œuvre des interventions d'urgence efficaces et efficaces ainsi que des portefeuilles d'activités cohérents et axés sur la stratégie, qui maximiseront son impact à l'échelle de chaque pays.
23. Le Plan stratégique pour 2017-2021 constitue le cadre général de la contribution du PAM à l'élimination de la faim. Il vise en priorité la réalisation de deux objectifs de développement durable, à savoir l'ODD 2 sur l'élimination de la faim et l'ODD 17 sur les partenariats nécessaires à la mise en œuvre du Programme 2030, tout en contribuant à l'accomplissement d'autres ODD en fonction de la situation des pays et des priorités nationales. Le PAM a défini cinq Objectifs stratégiques qui se rapportent aux ODD 2 et 17, et huit résultats stratégiques.
24. Bien que l'ODD 2 relève fondamentalement du mandat du PAM, il est clair qu'aucune organisation ou entité ne peut s'appropriier l'un des ODD quel qu'il soit. Pour progresser vers la réalisation de tous les objectifs, y compris l'élimination de la faim, il faudra mettre en place des partenariats couvrant différents secteurs et domaines de compétences tant dans les pays que parmi les partenaires, notamment le PAM et les autres organismes des Nations Unies ayant leur siège à Rome.
25. Le Cadre de résultats institutionnels regroupe le Cadre de résultats stratégiques et le Cadre de résultats de gestion afin de donner une vue d'ensemble des résultats opérationnels et des résultats de gestion. Le PAM relie son système de planification, de suivi et de communication de la performance au Cadre de résultats institutionnels, tout en veillant à l'harmonisation avec le Plan stratégique pour 2017-2021.
26. Pour atteindre les objectifs fixés dans le Programme 2030, chaque pays définira, sous la houlette du gouvernement, ses propres priorités et cibles ainsi que les mesures à prendre. De même, le Plan stratégique du PAM sera traduit en actions au niveau national à la faveur de la nouvelle planification stratégique par pays. Dans le cadre de la mise en œuvre de son Plan stratégique, le PAM collaborera étroitement avec les parties prenantes nationales et les équipes de pays des Nations Unies afin de déterminer comment appuyer au mieux les stratégies nationales en vue d'éliminer la faim dans tous les contextes, en établissant les liens nécessaires entre secteurs, dans le respect et à l'appui des stratégies nationales plus vastes.

27. Le cadre de financement remanié du PAM et les budgets de portefeuille de pays associés établissent clairement un lien entre la stratégie institutionnelle, la mise à disposition de ressources pour obtenir des résultats à l'échelon des pays et la dotation en ressources en fonction des activités. Grâce à ce lien, la contribution du PAM à l'élimination de la faim et à la mise en œuvre du Programme 2030 sera définie de façon plus transparente et l'obligation redditionnelle sera accrue.

L'approche des plans stratégiques de pays

28. Le contexte local fournit les paramètres qui permettront de déterminer les besoins et les priorités au niveau national, ainsi que l'engagement stratégique du PAM et les partenariats à établir dans le pays. Le contexte ne détermine pas seulement quelles activités seront prioritaires, il influence aussi la façon dont elles seront conduites, et témoigne des difficultés que les partenaires et les populations devront affronter pour parvenir à éliminer la faim. Le Programme 2030 insiste sur la nécessité de reconnaître que certains contextes sont plus problématiques que d'autres et présentent donc des besoins spécifiques en matière d'assistance¹⁷. Adapter la réponse au contexte exige de mettre en œuvre, dans un même pays, différentes interventions à différentes périodes pour répondre aux besoins divergents des femmes, des hommes, des filles et des garçons, et de leur communauté. C'est pourquoi il est important que les partenaires s'accordent sur le contexte dans lequel ils interviennent et que celui-ci soit dûment pris en compte au niveau des effets directs dans le pays.
29. Le portefeuille de politiques et d'opérations dont dispose déjà le PAM et qu'il met en œuvre dans des contextes divers représentera une contribution significative dans un monde qui cherche non seulement à éliminer la faim et à favoriser le développement durable, mais aussi à le faire en veillant à ce que nul ne soit laissé de côté, tout en renforçant les capacités et la résilience. Le Plan stratégique définit un cadre qui permettra de donner corps à ces aspirations, et l'approche des PSP rend ce cadre opérationnel au niveau des pays. L'approche est contextualisée et évolutive; par conséquent, les résultats stratégiques énoncés dans le Plan stratégique pour 2017-2021 ne s'appliqueront pas toujours tous à tous les pays.
30. Les objectifs de l'approche des PSP sont les suivants: i) aider les pays à progresser sur la voie de l'élimination de la faim; ii) rendre le Plan stratégique du PAM opérationnel au niveau des pays à compter de 2017; et iii) renforcer la cohérence et le recentrage stratégiques, l'efficacité opérationnelle et les partenariats pour mieux appuyer les efforts mis en œuvre pour remédier à l'insécurité alimentaire et à la malnutrition, y compris dans le cadre de situations d'urgence et de crises prolongées. Le processus de planification comprend deux grandes étapes: un examen stratégique national Faim zéro, suivi de l'élaboration par le PAM d'un PSP. Cette approche permet au PAM d'avoir la souplesse voulue pour pouvoir faire face aux changements survenant soudainement, en particulier les situations d'urgence, qui demeureront un axe important de ses opérations.

Examens stratégiques nationaux Faim zéro

31. L'action du PAM à l'échelon national doit s'inscrire dans le contexte plus large des efforts faits par les pays pour éliminer la faim d'ici à 2030, conformément à l'ODD 2. À cet égard, il est important de disposer d'un examen stratégique national, piloté par chaque pays concerné, afin de jeter les bases du travail du pays lui-même, du PAM et des autres partenaires. En plus de fournir un niveau de référence, les examens stratégiques permettent de formuler des actions prioritaires et des recommandations qui éclairent l'élaboration des effets directs stratégiques et des plans d'action des gouvernements, du PAM et d'autres parties prenantes nationales et partenaires, dont la FAO et le FIDA.

¹⁷ Programme 2030, par. 56: "Nous adoptons ces objectifs et cibles tout en sachant que, pour réaliser le développement durable, chaque pays fait face à des problèmes qui lui sont propres, et nous insistons sur les défis particuliers que doivent relever les pays les plus vulnérables, surtout les pays d'Afrique, les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement, ainsi que les défis avec lesquels les pays à revenu intermédiaire sont aux prises. Les pays qui connaissent des situations de conflit méritent aussi une attention particulière."

32. Un examen stratégique national Faim zéro constitue une analyse approfondie ouverte et consultative des défis que chaque pays doit relever pour réussir à éliminer la faim d'ici à 2030. Il doit mettre en évidence les éléments suivants: les lacunes du cadre d'action et des programmes nationaux; l'environnement économique, la politique budgétaire, les fonds requis et les sources de financement ainsi que les partenariats nécessaires pour parvenir à réaliser les ODD (ODD 17) et à éliminer la faim; les possibilités offertes et les conditions à réunir en vue d'une collaboration avec les secteurs public et privé; et les capacités de mise en œuvre des organismes gouvernementaux et des partenaires non gouvernementaux à l'échelle nationale et locale.
33. En collaboration avec les autres organismes ayant leur siège à Rome, le PAM appuiera la réalisation d'examen stratégiques nationaux indépendants, placés sous la houlette des pays, notamment en étudiant comment il peut, aux côtés du gouvernement et des parties prenantes nationales ainsi que des autres partenaires du pays, favoriser les progrès vers l'élimination de la faim. Menés dans les pays sous la houlette d'un organisme reconnu sur le plan national, les examens stratégiques amènent à travailler ensemble diverses institutions gouvernementales et d'autres parties prenantes multisectorielles nationales. Les rapports correspondants sont habituellement produits par des institutions indépendantes, en coordination avec le gouvernement et d'autres intervenants. L'examen doit être entrepris en conformité avec les activités menées par l'équipe de pays des Nations Unies en faveur de l'unité d'action. Ensemble, les organismes ayant leur siège à Rome, y compris le PAM, peuvent s'efforcer de faciliter la réalisation des examens dans les pays où aucune opération n'est menée. L'engagement pris de travailler ensemble est à l'image de l'attachement manifesté collectivement par les organismes sis à Rome envers les partenariats et la collaboration, et de leur détermination à appuyer et promouvoir ensemble l'objectif consistant à éliminer la faim.
34. La gestion et la mise en œuvre des examens stratégiques tiendront compte de la situation et des capacités dans le pays, et devraient prévoir la participation du gouvernement et la collaboration entre de multiples intervenants publics et privés, nationaux et internationaux. Les informations et les données probantes issues des évaluations et des études réalisées par les organismes sis à Rome et d'autres acteurs seront prises en compte, le cas échéant. Les examens stratégiques peuvent être financés par divers moyens, y compris les ressources du PAM et/ou les contributions d'autres acteurs. Le PAM prônera le financement de ces examens au niveau national et plaidera aussi pour que des financements conjoints soient mis à disposition par les organismes sis à Rome. Les rapports rendant compte des examens stratégiques sont propres aux pays et n'ont donc pas à être soumis à l'approbation du Conseil.

Plans stratégiques de pays

35. Les PSP sont établis compte tenu des examens stratégiques nationaux Faim zéro¹⁸ ou d'analyses similaires, ainsi que d'évaluations, notamment préalables, d'études de faisabilité, etc. Ils sont élaborés conformément aux processus de planification des gouvernements et des équipes de pays des Nations Unies. Les PSP constitueront un nouveau cadre pour la mise en œuvre des programmes, des projets et des activités. Ils remplaceront les descriptifs de programme de pays, de projet de développement, d'IPSR, d'opération d'urgence et d'opération spéciale, et couvriront l'ensemble du portefeuille d'activités du PAM relatif à l'aide humanitaire et au développement dans chaque pays¹⁹. Les PSP s'attacheront à:
 - i) définir la position du PAM, son rôle et sa contribution spécifique en fonction des besoins des pays et de ses propres atouts;

¹⁸ Dans les cas où un examen stratégique ne peut être mené, la contribution du PAM à la réalisation des objectifs nationaux sera définie dans un cadre de pays provisoire, en attendant la réalisation d'un examen stratégique.

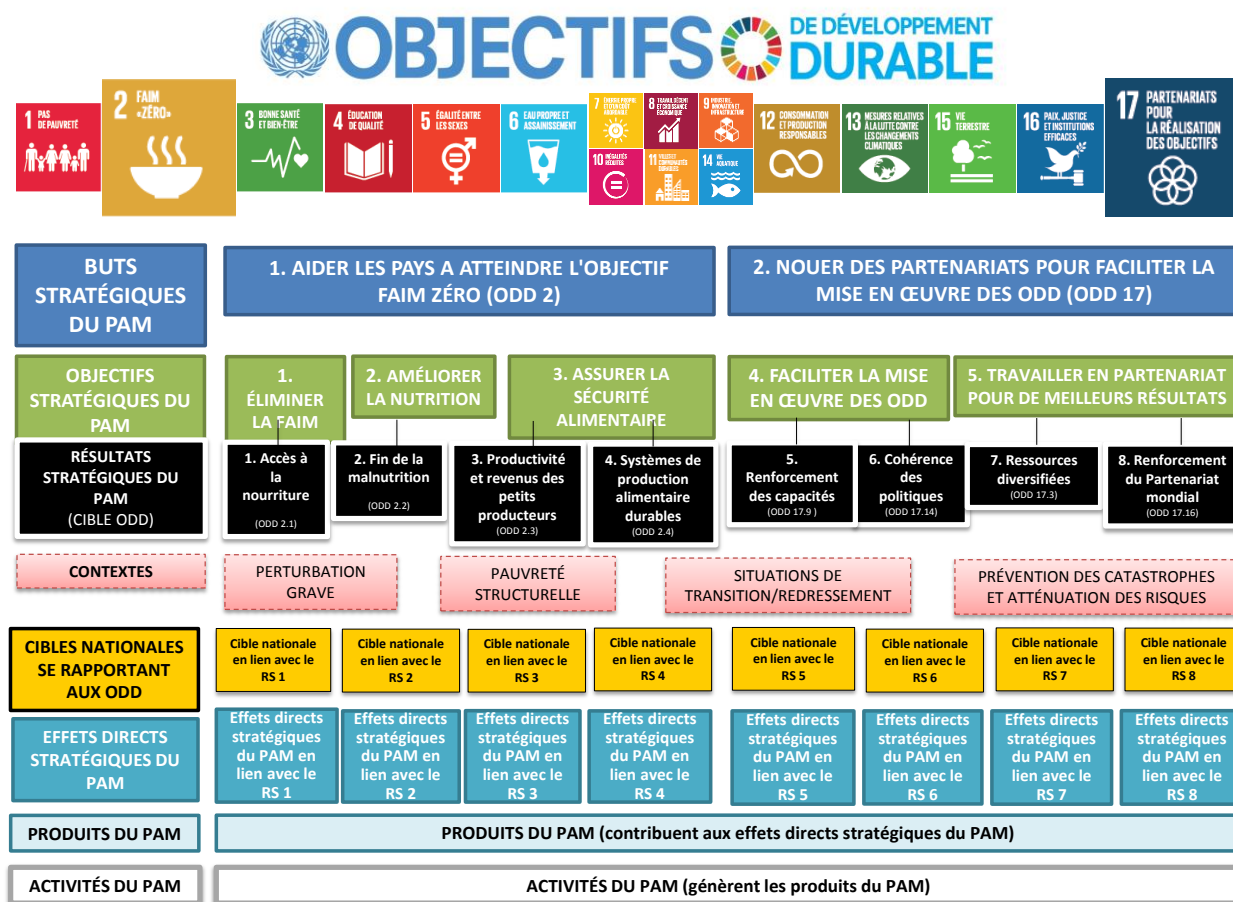
¹⁹ Y compris les activités financées par des fonds d'affectation spéciale; même si certaines activités ou certaines mesures destinées à obtenir des effets directs particuliers pourront continuer d'être financées par des fonds d'affectation spéciale, le cadre programmatique et les arguments en faveur de leur mise en œuvre figureront dans le PSP.

- ii) préciser les effets directs, définis par les gouvernements et les partenaires ou avec leur concours, auxquels le PAM contribuera pendant la période couverte par le PSP; et
 - iii) déterminer les orientations stratégiques, les ressources et l'appui technique que le PAM mettra au service de l'optimisation de ses propres contributions.
36. Les PSP sont généralement établis pour cinq ans au maximum. Dans des situations particulières, un conflit par exemple, le PAM peut élaborer un PSP pour une durée plus brève. Le processus de planification, analytique et consultatif, accroît la valeur ajoutée du PAM, stimule le dialogue avec les gouvernements et unit les partenaires autour d'une vision commune de l'élimination de la faim. Les PSP harmonisent l'assistance du PAM avec les plans et les programmes nationaux et ceux des organismes des Nations Unies, et permettent que les questions liées à la sécurité alimentaire et à la nutrition soient plus efficacement prises en compte.
37. Les PSP sont articulés autour d'effets directs stratégiques liés aux résultats stratégiques du PAM et aux cibles nationales relevant des ODD, auxquels le PAM est en mesure d'apporter un appui. Les effets directs stratégiques se rapportent aux contextes d'intervention humanitaire et de développement, y compris les situations d'urgence, les crises qui se prolongent et les situations de pauvreté chronique. Le PAM définira, en concertation avec le gouvernement et d'autres partenaires, les effets directs stratégiques qui peuvent lui permettre de contribuer à la réalisation des ODD 2 et 17 et d'autres ODD, en fonction de la situation du pays et des priorités nationales. Les PSP devront aussi préciser les critères et/ou conditions de retrait de l'appui du PAM quand il n'est plus nécessaire.

Un travail axé sur les résultats: combler les lacunes entre la planification stratégique et la planification opérationnelle

38. En abordant de manière globale la planification stratégique et opérationnelle au niveau des pays pour ce qui est des programmes, des projets et des activités, le PAM est en mesure de rattacher l'orientation stratégique de son assistance à ses processus de gestion de la performance et de budgétisation afin de renforcer la gestion axée sur les résultats. Toutes les étapes du cycle de vie des PSP (conception, planification, mise en œuvre, évaluation, communication des résultats, gestion de la performance) reposent sur la chaîne de résultats de ces plans, ce qui rend plus évident le lien entre les ressources déployées et les résultats obtenus tout en reliant les aspects stratégiques, programmatiques et opérationnels de la planification. La chaîne de résultats d'un PSP transpose le cadre de résultats du Plan stratégique du PAM pour 2017-2021 à l'échelle nationale, comme l'illustre la figure 1.

Figure 1: Cadre de résultats du Plan stratégique du PAM pour 2017-2021



39. La chaîne de résultats des PSP est un élément central de la gestion axée sur les résultats du PAM à l'échelon national. Elle établit le modèle qui définit les mesures nécessaires pour atteindre les objectifs fixés, et expose les relations de causalité ainsi que les hypothèses sous-jacentes concernant la façon dont les résultats doivent être obtenus. La figure 2 est une illustration de la chaîne de résultats d'un PSP.

Buts stratégiques

40. Dans la chaîne de résultats d'un PSP du PAM, les niveaux les plus élevés sont les deux buts stratégiques du PAM: le but 1 rejoint l'ODD 2 – Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable; et le but 2 est conforme à l'ODD 17 – Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement durable et le revitaliser. Comme il l'indique dans son Plan stratégique pour 2017-2021, le PAM privilégie ces deux ODD compte tenu de sa propre histoire et de son mandat, en reconnaissant que les 17 ODD sont étroitement imbriqués.

Objectifs stratégiques

41. Les buts stratégiques du PAM s'appuient sur les cinq Objectifs stratégiques que celui-ci a définis, lesquels se rapportent aux éléments des ODD 2 et 17 retenus. Les Objectifs stratégiques serviront de cadre aux programmes et aux opérations du PAM et relieront les buts stratégiques aux résultats stratégiques à travers lesquels le PAM contribue aux efforts nationaux et mondiaux déployés pour atteindre les ODD 2 et 17 ainsi que les cibles qui leur sont associées.

Résultats stratégiques

42. Les résultats stratégiques définis dans le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021 axent l'action de celui-ci sur ce dont les pays ont besoin plutôt que sur ce qu'il peut fournir. Les huit résultats stratégiques du PAM sont calqués sur les cibles des ODD 2 et 17 qui correspondent à son mandat et à ses capacités, en faisant concorder l'appui offert par le PAM avec les efforts nationaux et mondiaux consentis pour réaliser les ODD. Les PSP contribuent à l'obtention des résultats stratégiques du PAM applicables aux pays et figurant parmi les priorités nationales, en collaboration avec de multiples parties prenantes et partenaires.

Cibles nationales des ODD

43. Les cibles des ODD définies à l'échelle nationale permettent d'adapter les cibles des ODD de portée mondiale au contexte local. En se fondant sur les examens stratégiques nationaux Faim zéro et conformément aux processus de planification des gouvernements et des équipes de pays des Nations Unies, le PAM déterminera les cibles et les résultats définis au niveau national auxquels il est en mesure d'apporter un appui.

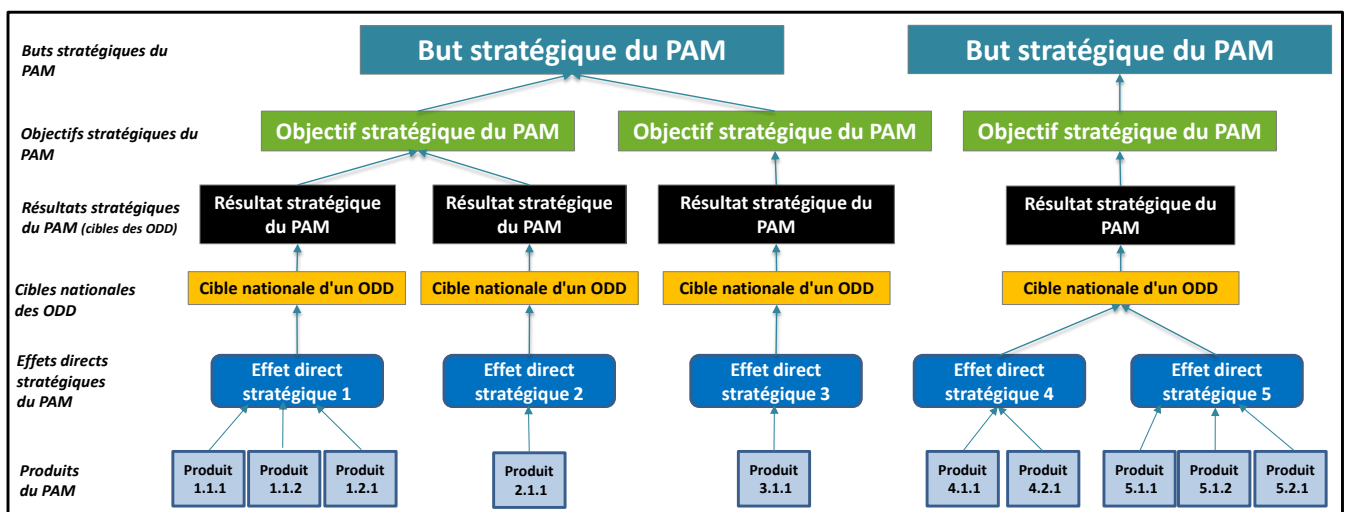
Effets directs stratégiques

44. À partir de ses résultats stratégiques, et compte tenu de la situation et des priorités locales ainsi que de ses propres points forts, le PAM appuiera l'obtention d'une série d'effets directs stratégiques correspondant à chacun de ses résultats stratégiques, contribuant ce faisant à la réalisation des cibles nationales des ODD.
45. Le PAM fait sienne la terminologie harmonisée à l'échelle des Nations Unies de la gestion axée sur les résultats, adoptée par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA), selon laquelle les effets directs sont les effets à court et moyen termes recherchés ou obtenus grâce aux produits d'une intervention, nécessitant généralement un travail collectif des partenaires. Les effets directs représentent les changements des conditions humanitaires intervenus entre la réalisation des produits et le moment où l'impact est atteint²⁰. Les effets directs stratégiques du PAM décrivent les effets à court et moyen termes qui contribuent à la réalisation des cibles nationales des ODD et à l'obtention des résultats stratégiques du PAM. Ils déterminent également les personnes qui bénéficieront des interventions (ODD 2) ou les entités concernées (ODD 17), la portée géographique, les résultats recherchés et le calendrier prévu pour les interventions. Formulés à l'échelle du pays, les effets directs stratégiques du PAM sont conformes aux catégories normalisées d'effets directs stratégiques figurant dans le Cadre de résultats institutionnels.
46. Les effets directs stratégiques du PAM sont élaborés à l'échelle du pays conjointement avec le gouvernement et les partenaires de premier plan. Les effets directs stratégiques du PAM apportent une contribution substantielle pour ce qui est de répondre aux besoins humanitaires et d'atteindre les objectifs prioritaires à l'échelle nationale; ils précisent l'objectif ou la cible sous-entendus ou définis dans le plan national du pays et le cadre régional à la réalisation desquels l'assistance du PAM contribue; et ils définissent les populations cibles, les organismes et les systèmes devant bénéficier d'un appui. Les produits des activités du PAM et de ses partenaires contribuent à la réalisation de ces effets directs stratégiques. Les effets directs stratégiques sont habituellement intégrés dans les cadres de planification stratégique et les plans d'action humanitaire établis par les organismes des Nations Unies pour chaque pays et/ou expliqués dans les plans nationaux, y compris ceux qui se rapportent à l'élimination de la faim, au développement et à l'action humanitaire. Les résultats au niveau des effets directs stratégiques sont généralement le fruit d'un travail collectif, associant les contributions du PAM et de divers acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux. L'horizon de planification pour ces effets directs devrait correspondre à la période couverte par le PSP – généralement cinq ans.

²⁰ Bureau de la coordination des affaires humanitaires. *Policy Instructions for Evaluations*. <https://docs.unocha.org/sites/dms/Documents/Evaluation%20Policy.pdf>. Cette définition est conforme à celle des effets directs que donne le Groupe des Nations Unies pour le développement. <https://undg.org/wp-content/uploads/2015/01/UNDG-RBM-Handbook-2012.pdf>.

47. Étant donné que les effets directs stratégiques correspondent à la situation et à la dynamique de chaque pays considéré, leur formulation doit être adaptée au contexte national, faire écho aux attentes des acteurs à l'échelle nationale et infranationale et être clairement en phase avec les priorités et les objectifs nationaux. Leur tonalité et leur formulation varient selon les pays, mais ils sont tous directement reliés à la réalisation d'une cible nationale associée à un ODD, et donc également à un résultat stratégique du PAM. Pour être vraiment utiles, les énoncés des effets directs stratégiques doivent être suffisamment conformes à la terminologie et au cadre politique du pays concerné pour favoriser le consensus entre le gouvernement et les autres parties prenantes au cours du processus de planification stratégique par pays. La coopération lors de la définition des priorités et de la formulation des énoncés favorise également le consensus et facilite la prise en charge conjointe des responsabilités.

Figure 2: Exemple de chaîne de résultats utilisée dans un PSP et un plan opérationnel du PAM



48. L'une des principales caractéristiques des PSP est que chaque effet direct stratégique n'est lié qu'à un seul résultat de niveau supérieur – un résultat stratégique du PAM/une cible d'un ODD ou un Objectif stratégique. Pour garder le cap et préserver la cohérence de l'action, il faut que les effets directs stratégiques soient relativement peu nombreux. En cas d'ambiguïté, il peut être nécessaire de reformuler un effet direct stratégique ou de le subdiviser en deux énoncés de résultat distincts pour bien montrer le lien de cause à effet.
49. Les cadres logiques accompagnant les PSP sont établis sur la base du Cadre de résultats institutionnels, qui définit les indicateurs d'effet direct institutionnels que tous les bureaux du PAM doivent utiliser pour le suivi. Les bureaux de pays conservent une marge de manœuvre leur permettant, si nécessaire, de compléter le Cadre de résultats institutionnels ou d'en combler les lacunes en y ajoutant des indicateurs d'effet direct propres au pays concerné.

Produits et activités: liens des activités du PAM avec d'autres cibles des ODD

50. Le PAM fait sienne la terminologie harmonisée à l'échelle des Nations Unies de la gestion axée sur les résultats, adoptée par OCHA, qui définit comme suit les produits et les activités :
- Les produits sont les changements intervenus dans les compétences, les aptitudes ou les capacités des individus ou des institutions ou dans la disponibilité de nouveaux produits et services, qui résultent de la réalisation d'activités relevant du PAM.
 - Les activités sont les actions entreprises ou les travaux menés en vue d'obtenir des produits spécifiques au moyen d'apports tels que des fonds, une assistance technique et d'autres types de ressources.

51. La définition complète du terme "produit" stipule que les produits "sont obtenus grâce aux ressources fournies et dans le délai imparti". Un produit du PAM ne peut être directement lié qu'à un seul effet direct stratégique du PAM. La planification et la mise en œuvre des activités seront définies au cours des processus annuels de planification opérationnelle et de gestion de la performance.
52. Comme il est indiqué dans le Plan stratégique du PAM, le point de départ de l'action du PAM est sa contribution à l'élimination de la faim inscrite dans les ODD 2 et 17. L'interdépendance des défis et des solutions liés à l'éradication de la faim et de la pauvreté fait que le PAM contribuera directement et indirectement à la réalisation de nombreux autres ODD par le biais des produits de ses activités. L'importance primordiale accordée par le PAM à l'élimination de la faim sert donc de point de départ et de justification à sa contribution à la réalisation d'ODD autres que les ODD 2 et 17.
53. Ainsi, lorsqu'il appuie un programme de repas scolaires dans les zones d'un pays touchées par l'insécurité alimentaire, le PAM peut aider à atteindre les cibles nationales de l'ODD 2 relatives à l'accès à la nourriture, à l'amélioration de la nutrition ou au renforcement des moyens d'existence des petits exploitants. Dans cette optique, les effets directs, les résultats et les objectifs stratégiques figurant dans la chaîne de résultats du PAM seront tous axés sur la réalisation du but stratégique 1– Aider les pays à atteindre l'objectif Faim zéro (ODD 2). Mais les activités et les produits associés à ce soutien pourront aussi aider dans une large mesure à atteindre d'autres cibles nationales se rapportant à des ODD, telles que celles relatives à l'éducation (ODD 4), à l'égalité des sexes et à l'équité du traitement entre les deux sexes (ODD 5), au revenu des familles (ODD 1) et à la santé (ODD 3). Cette contribution peut être mise en évidence et matérialisée à l'échelle des pays dans les cadres de planification nationaux ou dans ceux du système des Nations Unies, ainsi que dans d'autres cadres pertinents.
54. Pour appuyer la réalisation de l'ODD 17, le PAM peut répondre à un gouvernement ou à des partenaires lui demandant d'assurer des services spécifiques qui contribuent à l'accomplissement d'autres ODD. Ces services peuvent correspondre aux atouts et aux capacités du PAM, mais ne pas être directement axés sur la lutte contre la faim. Dans les situations d'urgence, le PAM peut appuyer la chaîne d'approvisionnement, la logistique et les communications de l'ensemble de la communauté humanitaire, notamment en assurant des services d'achat ou la fourniture et la gestion de systèmes de communication et d'installations de stockage, ou en assurant le transport des marchandises et du personnel. Bien qu'ils ne contribuent pas forcément directement à l'élimination de la faim, les activités et les produits associés à cet appui peuvent grandement aider à atteindre plusieurs cibles nationales liées aux ODD. Cette contribution peut être mise en évidence et matérialisée à l'échelle des pays dans les cadres nationaux, ceux du système des Nations Unies et d'autres cadres pertinents.

Plans stratégiques de pays et interventions d'urgence

55. Le mandat du PAM énonce certes clairement ses responsabilités dans les domaines de l'aide humanitaire et du développement, mais de par ses avantages comparatifs et sa longue expérience, il lui faut placer au premier rang des priorités les interventions d'urgence, les opérations destinées à sauver des vies et les activités favorisant le développement, en particulier celles qui ciblent les personnes les plus pauvres et les plus marginalisées. Les PSP faciliteront la mise en œuvre de portefeuilles d'activités axés sur les résultats, comprenant des mesures visant à répondre aux besoins humanitaires, selon le contexte.
56. Au moment de la formulation des PSP, seront définis des effets directs stratégiques et des activités destinés à répondre aux besoins humanitaires et à ceux liés à des crises prolongées, ainsi qu'à d'autres priorités nationales. Les interventions lancées pour faire face à des situations d'urgence imprévues seront incorporées dans les PSP existants à la faveur d'une révision; dans les pays où le PAM n'a ni opérations en cours, ni PSP en place, une opération d'urgence de durée limitée sera mise sur pied. Dans certains cas, il peut arriver que la situation d'urgence entraîne une évolution importante, voire une transformation radicale, du contexte, auquel cas le PAM devra élaborer un nouveau PSP.

Cadres de pays provisoires

57. Afin d'être en mesure d'adapter rapidement et avec souplesse ses interventions en cas de bouleversement soudain du contexte, ou de poursuivre l'aide humanitaire sur la durée, le PAM pourra utiliser un cadre de pays provisoire, pour assurer la jonction entre une opération d'urgence de durée limitée ou un PSP devenu obsolète du fait d'une modification profonde ou radicale du contexte, et un nouveau PSP établi à partir d'un examen stratégique national Faim zéro. Des cadres de pays provisoires seront utilisés pendant la période de transition en 2018. Après cette date, ils seront utilisés dans des circonstances exceptionnelles, lorsqu'un conflit en cours ou l'instabilité de la situation nuiront à la gouvernance, y compris au bon fonctionnement des institutions nationales, empêchant l'élaboration d'un PSP à la lumière d'un examen stratégique national Faim zéro; ils seront aussi utilisés dans les pays où le PAM n'opère pas.
58. Le cadre de pays provisoire définit l'orientation stratégique du PAM, l'articulation des programmes et les effets directs stratégiques recherchés dans un pays, en attendant l'élaboration d'un PSP à la lumière d'un examen stratégique. Établi compte tenu de données probantes recueillies dans le pays (issues de plans nationaux, d'analyses, de processus multisectoriels, de bilans communs de pays, d'examens à mi-parcours ou autres et d'évaluations) ainsi que des objectifs et effets directs des projets ou composantes de projets en cours, le cadre de pays provisoire devrait regrouper toutes les activités menées dans le pays considéré, afin de permettre la formulation d'effets directs stratégiques du PAM qui soient conformes au Plan stratégique et la détermination des incidences en matière de suivi de la performance, y compris pour ce qui est de la gestion des risques.
59. Dans la mesure du possible, le cadre de pays provisoire devrait être établi à l'issue de consultations et harmonisé avec les plans d'autres organismes des Nations Unies. Idéalement, dans le cas des cadres qui serviront à assurer la transition en 2018, les effets directs stratégiques formulés ne devraient pas impliquer de modification substantielle des engagements du bureau de pays concerné. Les parties prenantes doivent être consultées si le fait de rattacher les activités aux effets directs stratégiques entraîne des modifications importantes des engagements pris auprès des donateurs, des gouvernements et d'autres partenaires. Étant donné que les engagements de financement seront pris en compte lors de la formulation des effets directs stratégiques, il faudra s'entretenir avec les donateurs et le gouvernement hôte.

Interventions rapides en cas d'urgence

60. Les situations d'urgence survenant soudainement et autres catastrophes imprévues appellent des interventions rapides à court terme pour lesquelles le PAM est bien armé. Dans les cas où il existe un PSP approuvé, le bureau de pays concerné:
 - formulera au moins un effet direct stratégique ou donnera plus d'ampleur à au moins un effet direct stratégique existant pour répondre aux besoins d'urgence; et
 - développera ces effets directs et élaborera la réponse du PAM en s'inspirant des modèles d'opération d'urgence existants.
61. En l'absence d'un PSP approuvé ou d'un cadre de pays provisoire, le bureau de pays:
 - élaborera une opération d'urgence de durée limitée, en s'inspirant des modèles d'opération d'urgence existants;
 - intégrera l'opération d'urgence de durée limitée dans un cadre de pays provisoire si l'opération doit durer plus de six mois, et dans un PSP si la présence du PAM demeure requise et que les conditions à remplir pour pouvoir réaliser un examen stratégique sont réunies.
62. Les mécanismes d'intervention rapide financés par le Compte d'intervention immédiate seront adaptés compte tenu de la nouvelle approche, mais leur rapidité d'utilisation et leur efficacité demeureront inaltérées.

63. Les interventions d'urgence rapides, qu'elles s'inscrivent dans le cadre d'un PSP approuvé ou d'un cadre de pays provisoire ou constituent une opération d'urgence de durée limitée à part entière, se verront dotées d'un budget de portefeuille de pays, comme prévu dans l'examen du cadre de financement.

Interventions régionales

64. Certaines situations appellent une coordination régionale sur le plan de la stratégie, de la mobilisation de ressources et des opérations. Les initiatives régionales, y compris les interventions d'urgence, sont généralement mises en œuvre au moyen de PSP auxquels sont ajoutés de nouveaux effets directs stratégiques du PAM ou dont certains effets directs stratégiques sont amplifiés, selon qu'il convient. Le bureau régional coordonne la planification, la définition et la réalisation de ces effets directs stratégiques dans les pays participant à l'intervention régionale, et il élabore et supervise les stratégies conjointes de mobilisation des ressources. Les PSP, qui concernent un pays en particulier, pourront avoir, dans certains cas, une envergure régionale, définie par le bureau régional. Des opérations d'urgence régionales limitées ou d'autres initiatives régionales élaborées et gérées par les bureaux régionaux, pourront être utilisées selon qu'il conviendra.

Effets de l'approche

Nouvelles données factuelles montrant les avantages procurés

65. Afin d'aider le PAM à se positionner au niveau d'un pays par rapport aux activités menées sur le plan national pour éliminer la faim, l'approche consistant à associer examen stratégique national Faim zéro et PSP a été mise à l'essai en interne dans de nombreux pays. Plusieurs PSP ont été examinés et approuvés dans le cadre du processus stratégique d'examen des programmes interne au PAM.
66. En 2015, un examen à mi-parcours du Plan stratégique pour 2014-2017²¹ a permis de constater qu'une approche révisée de la planification stratégique par pays:
- offre l'occasion – parallèlement à l'examen du cadre de financement – de renforcer la transition de l'aide alimentaire vers l'assistance alimentaire en établissant une corrélation plus forte entre objectifs financiers et objectifs opérationnels à court et à long termes;
 - donne au PAM la possibilité de jouer un rôle plus important en matière de développement des capacités, en particulier dans le cadre des examens stratégiques nationaux Faim zéro, lesquels pourraient offrir une alternative à l'approche "fragmentée" vivement critiquée dans les rapports d'évaluation jusqu'ici;
 - permet au PAM d'élaborer des plans liés à la stratégie et aux programmes qui répondent mieux et de manière moins fragmentée aux besoins des pays.
67. Une étude d'évaluabilité du Plan stratégique pour 2014-2017 menée en 2015/16 a fait apparaître qu'il était crucial de mettre en place une approche révisée de la planification stratégique par pays, assortie d'une structure budgétaire appropriée, pour combler les lacunes de la structure de planification actuelle, le but étant de mettre l'accent non plus sur les projets mais sur les effets directs obtenus à l'échelle des pays et de permettre l'évaluation des rapports coût-efficacité et coût-efficacité. D'après l'étude, cette approche offrirait d'importantes possibilités pour réorienter la gestion de la performance du PAM vers l'appui aux priorités et aux objectifs nationaux, notamment pour ce qui est de l'élimination de la faim, ce qui est essentiel au moment où le PAM adapte son Plan stratégique à la vision et aux objectifs définis dans le Programme 2030²².

²¹ WFP/EB.1/2016/4-A.

²² Bureau de l'évaluation du PAM. 2016. *Evaluability Assessment: WFP's Strategic Plan 2014-2017. Advisory Report*. Rome (OEV/2015/022).

Effets escomptés

68. L'approche de la planification stratégique par pays offre au PAM la possibilité d'améliorer l'efficacité et l'efficacités de son assistance de différentes façons.
69. *Efficacité et efficacité accrues dans les situations d'urgence et les crises prolongées*: l'approche permet au PAM d'orienter les opérations d'urgence de manière plus stratégique, tout en conservant souplesse et agilité. En définissant des effets directs stratégiques et en s'attachant à les obtenir dans des situations d'urgence évoluant rapidement ou instables – au lieu de se concentrer uniquement sur des activités en particulier – le PAM sera beaucoup mieux à même d'intervenir rapidement, avec souplesse et efficacité, au moyen de toute une gamme d'activités et de modalités appropriées. Cela facilitera en outre la transition vers les programmes axés sur le redressement et la résilience, en particulier dans le cas où les crises se prolongent.
70. Au fil de l'évolution vers le redressement, le PSP permet d'aborder les programmes de redressement en suivant une approche multisectorielle, qui prend en considération les risques et renforce la résilience au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition; il faut pour cela mener de larges consultations et instaurer une collaboration à long terme. Dans chaque contexte, tous les aspects du cycle des programmes seront examinés sous l'angle de la résilience pour déterminer comment inscrire au mieux les activités dans les stratégies gouvernementales nationales et les programmes appuyés par les partenaires²³. En intégrant les interventions d'urgence dans les portefeuilles de pays dès que les conditions le permettent, le PAM peut agir de façon optimale dans les situations de crises prolongées en s'attaquant aux problèmes à court et à long terme, améliorant ainsi l'efficacité de ses interventions, tout en conservant la souplesse voulue pour pouvoir s'adapter rapidement et avec efficacité à toute évolution de la situation.
71. *Meilleure harmonisation avec les cibles nationales des ODD et les priorités des partenaires*: les PSP sont établis à partir des examens stratégiques nationaux Faim zéro et tiennent donc compte des cibles nationales des ODD et des mesures prévues par les pouvoirs publics pour contribuer au Programme 2030. Ils définissent la façon dont l'assistance apportée par le PAM dans un pays contribue aux priorités et plans nationaux plus vastes concernant la transition ou la suppression progressive de l'aide extérieure. L'horizon de planification à plus long terme des PSP facilite l'établissement de critères pour la transition et la détermination des mesures à prendre pour parvenir à instaurer les conditions souhaitées (s'agissant des capacités des contreparties gouvernementales, par exemple), des délais escomptés, des hypothèses concernant le contexte, ainsi que des facteurs extérieurs qui pourraient influencer sur les progrès accomplis vers ces objectifs. Les organismes nationaux de planification jouent un rôle de premier plan dans l'élaboration des examens stratégiques nationaux Faim zéro et c'est à eux qu'il incombe d'intégrer les questions et recommandations prioritaires dans les politiques, stratégies, plans et programmes nationaux, en mettant à profit ce processus pour inscrire les ODD (en particulier l'ODD 2) dans le contexte local. Les examens favorisent aussi la cohérence entre les opérations et les stratégies des organismes ayant leur siège à Rome et d'autres partenaires, en particulier à l'échelon des pays, ce qui aide le PAM à nouer des partenariats plus forts grâce à l'adoption d'approches communes en vue de l'élimination de la faim.
72. *Recentrage et amélioration de la visibilité et de la communication*: l'approche aide le PAM à définir sa contribution spécifique aux efforts nationaux et à se repositionner à l'échelon des pays. Grâce au processus de planification stratégique par pays, les gouvernements et les partenaires de développement comprennent mieux les multiples facettes du mandat du PAM et font davantage participer celui-ci au dialogue sur les politiques et les programmes, pour toute la gamme d'activités allant de l'aide humanitaire au développement. Grâce à l'amélioration de son positionnement et de sa visibilité, le PAM est en mesure de faire valoir ses atouts auprès de toutes les parties prenantes.

²³ WFP/EB.A/2015/5-C.

73. *Intégration de l'appui opérationnel, de l'assistance technique et de la mobilisation des ressources*: les examens stratégiques nationaux Faim zéro regroupent systématiquement les aspects de la planification qui ont trait à la stratégie, aux ressources et à l'assistance technique, à la lumière d'analyses de la dotation en ressources et des contraintes de capacités. Les PSP visent à renforcer les capacités institutionnelles de manière ciblée pour aider les gouvernements à concevoir et à gérer leurs propres solutions contre la faim et doter les bureaux de pays du PAM des informations, du personnel qualifié et des capacités nécessaires, conformément à la stratégie du PAM en matière de personnel.
74. *Flexibilité pour se préparer et faire face à des situations opérationnelles évolutives tout en trouvant un équilibre entre action humanitaire et activités de développement*: les PSP sont liés au contexte et peuvent être adaptés selon l'évolution de l'environnement opérationnel. Ils favorisent les liens entre l'action humanitaire et l'aide au développement et permettent de renforcer efficacement la résilience en veillant à ce que la réponse aux crises appuie le redressement et le développement à long terme et à ce que les activités de développement soient fondées sur la compréhension des risques et protègent des crises les populations vulnérables. Parallèlement, le PSP et la structure budgétaire correspondante améliorent la transparence et la concordance avec les engagements de financement, tout en préservant la souplesse de l'allocation des ressources destinées aux programmes.
75. *Amélioration de l'orientation stratégique et réduction des coûts de transaction*: les PSP amélioreront le rôle stratégique et l'efficacité du Conseil, en renforçant sa capacité à assurer un contrôle stratégique et à fournir des orientations. En effet, les plans: i) brossent un tableau complet de tout ce que fait le PAM dans un pays, en incluant les interventions d'urgence²⁴ et les activités financées au titre de fonds d'affectation spéciale, par opposition à l'image morcelée obtenue à partir des différents descriptifs de projet; et ii) réduisent le nombre de projets que le Conseil doit examiner, ce qui fait gagner du temps et de l'argent. Les PSP accroîtront aussi l'efficacité opérationnelle. En regroupant la planification de la stratégie et des programmes, la mobilisation des ressources, l'appui technique et la gestion de la performance, et en remplaçant les différents descriptifs de projet, les PSP réduisent la charge que représente pour le PAM la gestion des processus au niveau des pays, des régions et du Siège, et amélioreront l'efficacité et la qualité de la planification et de la mise en œuvre.
76. *Harmonisation avec les autres organismes et processus du système des Nations Unies*: l'Examen quadriennal complet met l'accent sur la nécessité d'établir des processus de programmation simplifiés, ouverts à tous et pris en main par les pays, assortis de chaînes de responsabilité hiérarchique claires. Les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) sont les cadres de résultats stratégiques à moyen terme qui guident la vision et les mesures collectives adoptées par le système des Nations Unies à l'échelle des pays pour répondre aux priorités nationales de développement.
77. La planification stratégique par pays telle que la conçoit le PAM est conforme aux processus de programmation pilotés par les pays qui sont évoqués dans l'Examen quadriennal complet et les appuie, et le PAM s'efforcera de maintenir cette concordance à l'avenir. Cette approche précise aussi la contribution du PAM à la concrétisation de la vision et des mesures collectives exposées dans les directives d'élaboration des PNUAD qu'établit le Groupe des Nations Unies pour le développement. Les cycles de planification stratégique par pays seront harmonisés avec les cycles de planification nationaux et donc avec ceux du PNUAD. Les examens stratégiques nationaux Faim zéro compléteront les bilans communs de pays qui étayaient les PNUAD, et le PAM veillera à ce que les effets directs énoncés dans ses PSP soient conformes à la fois à ceux escomptés par les pays et à ceux définis dans les PNUAD, et complètent les effets directs recherchés par les autres organismes des Nations Unies. Les interventions d'urgence seront quant à elles harmonisées avec les plans d'intervention stratégiques et les efforts conjoints de

²⁴ Il est prévu d'intégrer les interventions d'urgence au portefeuille de pays dès que la situation le permettra, afin de mieux informer le Conseil à leur sujet.

mobilisation de ressources déployés dans le cadre du cycle des programmes d'action humanitaire; elles intégreront dûment les effets directs et les activités en lien avec la situation d'urgence.

78. *Amélioration de la gestion de la performance, de la communication des résultats et de la reddition de comptes*: les PSP donnent suite à une recommandation issue de l'Examen quadriennal complet appelant à veiller à ce que les programmes donnent des résultats concrets dans les pays. Ils articulent les relations de cause à effet entre l'assistance du PAM, les ressources qu'il utilise et les résultats qu'il obtient. En précisant les liens entre ressources et résultats, ces plans améliorent la communication d'informations sur ces derniers ainsi que la responsabilité à l'égard des bénéficiaires, des gouvernements hôtes, des donateurs et des autres partenaires. Grâce à cette approche, il sera plus facile d'évaluer les portefeuilles d'activités dans les pays, de mesurer les progrès accomplis et de tirer des leçons de l'action menée à l'échelle des pays. Les évaluations de portefeuille d'activités dans un pays permettront au PAM d'étudier les tendances qui se dessinent ou les spécificités qui existent sur le plan thématique ou au niveau régional.

Mise en œuvre de la politique

Rôles des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du Siège du PAM

79. Les bureaux de pays du PAM sont responsables de la planification stratégique par pays, avec l'appui des divisions du Siège et du bureau régional concerné. En concertation avec ces entités, les directeurs de pays dirigent les différentes étapes du processus, notamment la sélection d'une équipe de planification stratégique, l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de travail et l'affectation des ressources. Ils mobilisent des intervenants de tous les secteurs techniques pour veiller à disposer des apports voulus et pour que les activités soient collectivement prises en main. Ils veillent également à ce que le cycle de planification stratégique par pays respecte les calendriers des Nations Unies et la planification nationale du développement.
80. Les bureaux régionaux du PAM coordonnent les calendriers de mise en œuvre des PSP dans leur région et s'assurent qu'ils sont préparés dans les délais impartis. Ils fournissent des conseils et un appui stratégiques et techniques, et veillent au respect des normes de qualité à l'échelle régionale en formulant des pratiques optimales et en tirant des leçons de l'expérience, puis en les diffusant aux bureaux du PAM de leur région. Les bureaux régionaux appuient également dans les pays les processus de planification stratégique et s'attachent à aider les bureaux de pays à élaborer des portefeuilles d'activités compte tenu des résultats des examens stratégiques nationaux Faim zéro. Ils offrent une perspective régionale, coordonnent la planification et la conception des interventions régionales, comme indiqué au paragraphe 64, et sont responsables de l'obtention des effets directs stratégiques visés dans les pays participant aux interventions régionales.
81. Le Siège fournit des conseils et un soutien tout au long du processus de planification stratégique par pays. Les divisions du Siège formulent des directives et des normes de qualité et proposent des cours de formation, un appui technique et des services d'assurance de la qualité, en recueillant et en diffusant les enseignements tirés de l'expérience. En coordination avec les bureaux régionaux, elles peuvent aussi appuyer directement les processus de planification stratégique des pays et du PAM, en déployant des spécialistes et en contribuant à la formulation des effets directs et des activités du PAM, ainsi qu'en encourageant l'innovation, les partenariats et la réflexion pluridisciplinaire. Tous les PSP et les cadres de pays provisoires feront l'objet d'un processus interne rigoureux d'assurance de la qualité et seront soumis à approbation.

Partenariats

82. Le Plan stratégique du PAM fait fond sur cette singularité que nul ne conteste au PAM: il est le plus grand organisme d'aide humanitaire au monde. Cette particularité s'accompagne de la responsabilité de tenir les engagements pris et de répondre aux attentes pour ce qui est des interventions d'urgence et du relèvement dans les contextes de crise et de perturbation, l'objectif étant de sauver des vies en assurant des interventions d'assistance alimentaire de premier ordre, conçues et mises en œuvre en partenariat avec les gouvernements, les organismes internationaux et d'autres acteurs. Le Plan stratégique confirme cette dimension cruciale du travail du PAM et fournit à celui-ci un cadre cohérent et transparent pour améliorer l'appui qu'il apporte aux pays

pour les aider à éliminer la faim, au moyen des qualifications, capacités et compétences dont il s'est doté au fil non seulement de son action humanitaire mais aussi d'initiatives axées sur le développement. Ces qualifications, capacités et compétences sont sans pareils, conséquentes et ont une portée mondiale, ce qui ouvre la voie à une nouvelle génération d'interventions systémiques et de partenariats renforcés mus par l'esprit transformatif du Programme 2030.

83. Le processus de planification stratégique par pays est conforme à la stratégie institutionnelle du PAM en matière de partenariat pour 2014-2017, laquelle définit les partenariats comme des "[r]elation[s] de collaboration entre acteurs, qui permet[tent] d'obtenir de meilleurs résultats pour les bénéficiaires: en combinant et en utilisant au mieux des ressources complémentaires; en travaillant ensemble de manière transparente, équitable et mutuellement bénéfique; et en partageant les risques, les responsabilités et les obligations redditionnelles, pour réaliser des objectifs [...] impossibles à atteindre seul de manière aussi efficiente, efficace ou novatrice, et lorsque la valeur ajoutée est supérieure aux coûts de transaction occasionnés"²⁵.
84. L'approche en deux volets, qui consiste à effectuer un examen stratégique national Faim zéro puis à élaborer le PSP, respecte les principes énoncés dans la stratégie en matière de partenariat. Elle fait valoir ces principes dans le cadre de la collaboration avec les gouvernements, les donateurs, les organisations non gouvernementales (ONG), le secteur privé, les organismes des Nations Unies – y compris ceux ayant leur siège à Rome – et d'autres acteurs dans les pays, et offre de nouvelles possibilités de nouer et de renforcer des partenariats dans le cadre du processus consultatif de planification. Les examens stratégiques nationaux Faim zéro facilitent l'harmonisation de l'appui apporté aux pays pour les aider à éliminer la faim et permettent de dégager un consensus sur la coordination des actions des différents partenaires. Quant aux PSP, ils décrivent les contributions à court et à long terme des partenaires à la réalisation des cibles nationales des ODD et des effets directs stratégiques du PAM, en tirant parti des atouts complémentaires de ces intervenants.
85. Le processus de planification stratégique par pays favorise les investissements du secteur privé consacrés à l'élimination de la faim, notamment à travers la mobilisation de ressources et grâce à la transposition à plus grande échelle et à l'exploitation des forces du marché dans le but de soutenir le développement socioéconomique. Le processus de planification, en contribuant à mobiliser des ressources et des capacités auprès du secteur privé pour appuyer les activités du PAM, va dans le sens des priorités énoncées dans la stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé pour 2013-2017²⁶. À cet égard, il est prévu de s'efforcer d'élaborer, dans les pays concernés, de nouveaux modèles de financement tirant parti des ressources publiques et privées nationales et internationales afin de maximiser les progrès vers la réalisation des objectifs nationaux en matière d'aide humanitaire et de développement.
86. En écho au Programme d'action d'Addis-Abeba issu de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement et dans le cadre de la mise en œuvre du Programme 2030, les examens stratégiques nationaux Faim zéro comprennent une évaluation des ressources en provenance du secteur privé, qui vise à mieux comprendre la situation en matière de sécurité alimentaire et de nutrition dans chaque pays et à faciliter l'exploitation du potentiel de transformation qu'ont les entreprises s'agissant de promouvoir un développement durable sans exclusive.
87. La planification stratégique par pays prévoit une collaboration suivie avec les gouvernements donateurs. À la lumière des Principes et bonnes pratiques d'action humanitaire et de l'issue du Sommet mondial sur l'action humanitaire, le PAM s'emploiera à mobiliser des ressources pour mettre en œuvre son Plan stratégique pour 2017-2021 à l'échelle nationale par l'intermédiaire des PSP. Les principes qui restent au cœur de la mobilisation de ressources au titre de l'approche des plans stratégiques de pays sont les suivants: accroître l'alignement de l'aide avec les priorités des donateurs et des pays hôtes; promouvoir la mobilisation de ressources au niveau local grâce à une collaboration efficace avec les processus orchestrés par les pays; veiller à ce que le

²⁵ WFP/EB.A/2014/5-B.

²⁶ WFP/EB.A/2013/5-B.

financement destiné à l'action humanitaire soit alloué en fonction des besoins; fournir l'aide humanitaire nécessaire de manière à appuyer le redressement et le développement à long terme; et veiller à ce que le financement soit flexible et prévisible²⁷.

88. Jusqu'à présent, les partenariats du PAM avec les ONG nationales et internationales n'ont guère donné lieu à des collaborations de grande ampleur. La planification stratégique par pays encourage les interactions et le dialogue stratégiques avec les ONG et d'autres acteurs de la société civile, dont les rôles et les capacités sont pris en compte et exploités à des degrés divers, en fonction du contexte. À l'occasion des examens stratégiques nationaux Faim zéro, par exemple, le PAM peut défendre des mesures visant à renforcer les capacités d'acteurs nationaux de la société civile et intégrer ces mesures dans les PSP établis par la suite.
89. L'approche décentralisée du PAM en matière de collaboration avec les ONG a des avantages – puisque cela permet aux bureaux de pays de déterminer quels partenariats porter plus avant et comment les gérer –, mais le processus de planification stratégique par pays aide à donner la priorité aux partenariats avec les ONG nationales et internationales et à les gérer de manière à mettre à profit la connaissance approfondie qu'elles ont du contexte local, afin d'améliorer les programmes du PAM, de faciliter l'accès aux populations cibles et de renforcer la responsabilité à l'égard de celles-ci.

Procédure d'approbation

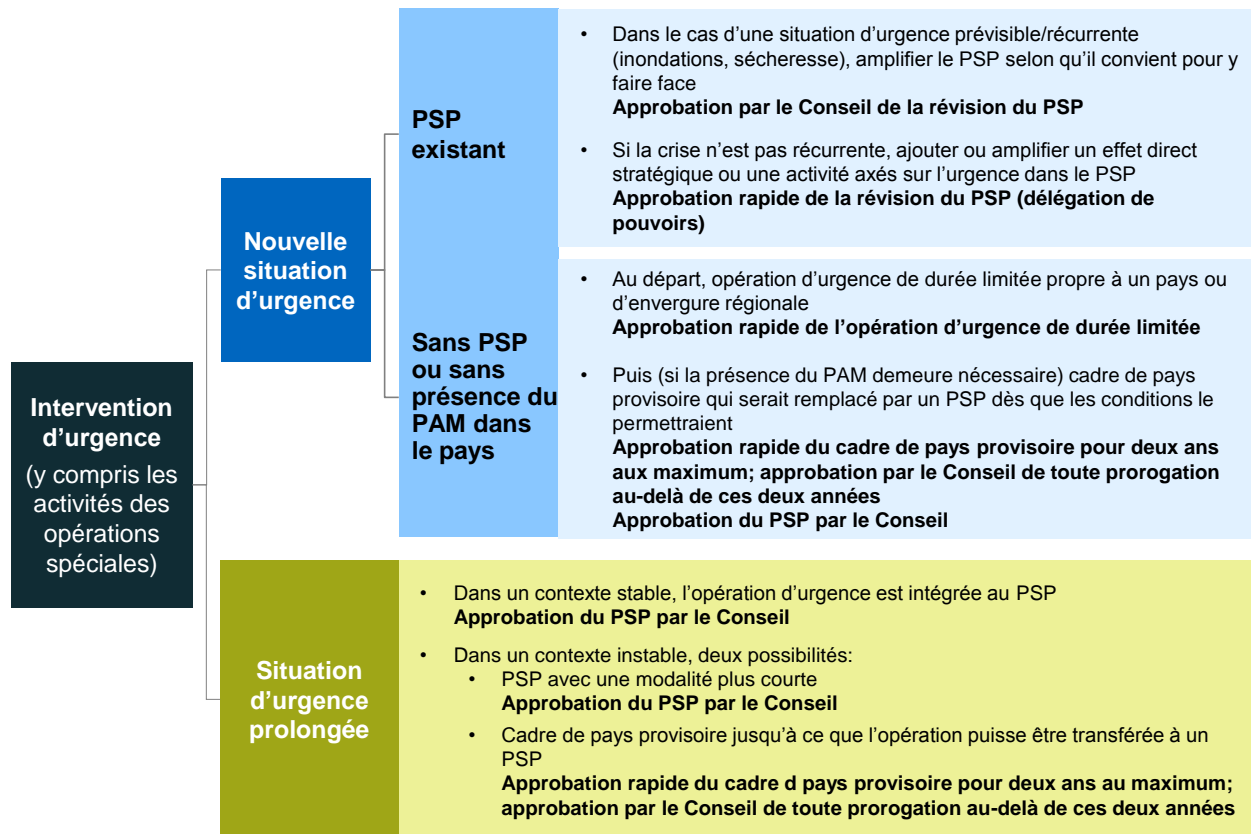
90. Tous les PSP seront soumis au Conseil, pour approbation, à l'une de ses sessions. Dans l'exercice des responsabilités qui sont les siennes, le Conseil respectera l'esprit de l'engagement exprimé dans le Programme 2030: "Nous nous emploierons à mettre en œuvre le Programme dans nos pays respectifs et aux niveaux régional et mondial, en tenant compte des différences entre la situation, les capacités et le niveau de développement de chaque pays ainsi que des politiques et priorités nationales. Nous ménagerons, en particulier pour les États en développement, une marge de manœuvre nationale pour des politiques de croissance économique soutenue, inclusive et durable, tout en continuant d'observer les règles et engagements internationaux pertinents"²⁸.
91. Dans les cas où un PSP ou un nouvel effet direct stratégique non initialement prévu sera intégralement financé par le pays hôte, s'appliqueront alors les dispositions des articles 5.1 et 5.2 du Règlement financier, qui prévoient la délégation du pouvoir d'approbation des projets bilatéraux au Directeur exécutif, sauf si le gouvernement hôte préfère que le PSP ou l'effet direct stratégique soit soumis au processus classique d'approbation des PSP.
92. Les cadres de pays provisoires seront approuvés par le Directeur exécutif pour une période de deux ans au maximum, à titre de disposition transitoire en attendant qu'un PSP soit établi à la lumière d'un examen stratégique. Au bout de deux ans, si les conditions requises pour la réalisation d'un examen stratégique national, et partant l'élaboration d'un PSP, ne sont toujours pas réunies, une proposition de prorogation du cadre de pays provisoire sera soumise au Conseil d'administration pour approbation.
93. Dans les cas où le PAM dispose d'un PSP approuvé et doit faire face à une situation d'urgence survenant soudainement ou à une autre catastrophe imprévue, le bureau de pays s'efforcera de faire approuver les effets directs stratégiques, qu'ils soient nouveaux ou révisés, conformément aux dispositions applicables du Statut et du Règlement général concernant la délégation de pouvoirs. En l'absence d'un PSP approuvé ou d'un cadre de pays provisoire, le bureau de pays et le bureau régional s'efforceront de faire approuver, et éventuellement réviser par la suite, le cas échéant, une opération d'urgence de durée limitée, conformément aux dispositions applicables du Statut et du Règlement général concernant la délégation de pouvoirs.

²⁷ WFP/EB.1/2010/5-B/Rev.1.

²⁸ Voir la résolution A/RES/70/1 de l'Assemblée générale des Nations Unies (21 octobre 2015), document E/2015/L.16 (15 juin 2015), par. 21.

94. Tous les effets directs stratégiques qui prévoient des opérations spéciales pour compléter les interventions d'urgence, qu'elles soient ajoutées au PSP existant ou lancées séparément en l'absence d'un PSP, sont approuvés par le Directeur exécutif, quel que soit le montant du budget correspondant.
95. La figure 3 illustre les options de traitement d'une situation d'urgence.

Figure 3: Options de traitement d'une situation d'urgence



Procédures de révision

96. Les PSP pourront être révisés pour tenir compte de changements survenant au niveau du contexte et des opérations. Hormis dans le cas des révisions en lien avec des situations d'urgence (voir le paragraphe 93) et des opérations spéciales (voir le paragraphe 94), il faudra demander l'approbation du Conseil en cas de modification fondamentale de l'orientation stratégique générale du PAM dans un pays, assortie de changements substantiels (ajout ou suppression) au niveau d'au moins un effet direct stratégique du PAM dans le PSP ou le cadre de pays provisoire approuvé par le Conseil. Toutes les autres révisions effectuées pendant la période couverte par un PSP approuvé par le Conseil sont gérées conformément aux dispositions applicables du Statut et du Règlement général régissant la délégation de pouvoirs. Le Secrétariat analysera les données disponibles afin de déterminer des mesures objectives se rapportant à la délégation de pouvoirs devant être proposée au Conseil.
97. Toute révision entraînant la mise en place de nouvelles activités ou l'amplification d'activités existantes considérées comme des opérations spéciales sera approuvée par le Directeur exécutif, conformément aux dispositions applicables du Statut et du Règlement général régissant la délégation de pouvoirs.

Gestion financière et planification opérationnelle à l'échelle des pays

Budget des portefeuilles de pays

98. La planification des budgets des PSP suit la structure des budgets de portefeuille de pays prévue au titre de l'examen du cadre de financement qui sera présenté au Conseil en novembre 2016. En approuvant un PSP, le Conseil approuvera aussi un budget total et le budget correspondant à chaque effet direct stratégique pour toute la durée du plan, comme indiqué à la figure 4.

Figure 4: Exemple de budget de portefeuille de pays devant figurer dans le PSP

[Pays X] Budget de portefeuille de pays (20xx–20xx) <i>(en millions de dollars)</i>						
	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Total
Effet direct stratégique 1						
Effet direct stratégique 2						
Effet direct stratégique 3						
Effet direct stratégique 4						
Total						

Base de l'approbation
budgétaire

99. Le budget de portefeuille de pays adaptera les stratégies et les opérations du PAM à l'échelle nationale au Plan stratégique pour 2017-2021, à l'approche de la planification stratégique par pays et au cadre de résultats par pays. La structure budgétaire permettra: i) d'exploiter au mieux la capacité du PAM à intervenir de manière efficiente et efficace pour répondre aux besoins opérationnels jugés prioritaires; ii) de garantir une gestion, des notifications et une analyse financières rigoureuses; et iii) de faciliter la mobilisation des ressources.
100. Le cadre budgétaire d'un portefeuille de pays devra comprendre: une vue d'ensemble de toutes les opérations menées par le bureau de pays, conformément au PSP; une "ligne de visée" claire reliant la stratégie aux résultats en passant par la planification et la dotation en ressources; une structure simplifiée et unifiée de mise en œuvre des opérations; une présentation intelligible de l'impact et des rapports coût-efficacité et coût-efficience; et une obligation accrue de rendre des comptes.
101. Les PSP seront l'outil au moyen duquel seront assurées la mobilisation des ressources et la gestion des fonds, y compris pour ce qui est des procédures relatives à l'allocation de contributions multilatérales à l'aide au développement que le PAM s'est engagé à suivre. Le PAM ne perdra pas de vue que le travail visant à assurer la cohérence de l'action dans les secteurs de l'aide humanitaire et du développement est étayé par des flux de financement destinés aux activités menées dans ces deux secteurs; par ailleurs, à la faveur de la planification de la gestion des opérations dans les pays, les ressources disponibles et prévues détermineront la mise en œuvre des activités.

Planification de la gestion des opérations

102. Le programme de travail du PAM se composera de PSP établis à partir des besoins recensés ou définis en collaboration avec les homologues gouvernementaux et les partenaires à l'issue des examens stratégiques nationaux Faim zéro et d'évaluations, et compte tenu des ressources disponibles. Parce qu'ils présenteront les besoins d'un pays, ces plans constitueront dans les faits un appel à la mobilisation des ressources nécessaires pour répondre à ces besoins.

103. Les plans de gestion des opérations dans les pays appuieront la gestion interne et la mise en œuvre des PSP, et contiendront des évaluations actualisées des besoins réalisées en collaboration avec les homologues gouvernementaux et les partenaires. Les processus de planification annuels rapprocheront les besoins recensés et les priorités définies dans le PSP, ce qui permettra de prévoir plus précisément les ressources nécessaires.

Gestion de la performance

104. Chaque PSP comportera un cadre de résultats logique. Le PAM élaborera un plan de suivi et d'évaluation par pays – l'une des composantes de son système de gestion de la performance – dans le cadre de chaque PSP, et prévoira le budget correspondant. La performance globale de chacun des PSP sera mesurée par rapport aux cibles fixées lors de l'examen stratégique national Faim zéro correspondant. Les progrès accomplis dans le domaine de l'équité du traitement des deux sexes et vis-à-vis d'autres objectifs institutionnels transversaux seront également évalués.
105. Conformément aux normes internationales en vigueur, il reviendra aux autorités nationales d'effectuer le suivi des indicateurs relatifs aux ODD et de certains indicateurs nationaux, infranationaux et thématiques, avec l'appui d'organisations internationales²⁹. Ces dernières s'emploieront aussi à renforcer les capacités de suivi des acteurs nationaux.
106. Dans le cadre de la gestion de la performance, le PAM assurera le suivi des indicateurs d'effet direct, de processus, de produit et d'activité. Il sera rendu compte des réalisations obtenues en termes d'effets directs et de produits dans les rapports annuels sur les résultats établis à l'échelle des pays et au niveau mondial. Des indicateurs de performance clés seront définis pour rendre compte de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation ainsi que des économies réalisées, ce qui contribuera à indiquer si les ressources sont utilisées de manière optimale. Divers systèmes et processus de gestion seront utilisés pour effectuer le suivi de ces indicateurs, dont il sera également rendu compte dans les rapports annuels sur les résultats établis à l'échelle des pays et au niveau mondial³⁰.
107. Tous les indicateurs d'effet direct, de produit et de processus seront ventilés par sexe à chaque fois que cela sera utile. Le suivi visera principalement à veiller à ce que les décisions d'ordre opérationnel et les révisions des PSP reposent sur des données probantes. Les activités de suivi, d'examen et d'évaluation faciliteront la reddition de comptes, et les constatations et les enseignements seront utilisés pour affiner l'action du PAM et veiller à ce que l'assistance future s'appuie sur des données fiables.
108. Sous la houlette du Bureau de l'évaluation, tous les PSP feront l'objet d'une évaluation de portefeuille de pays vers la fin de la période sur laquelle ils portent, afin d'évaluer les progrès accomplis et de dégager des enseignements susceptibles d'être utilisés pour déterminer l'appui à apporter par la suite dans chaque pays. Les enseignements dépassant le cadre du pays considéré seront diffusés dans l'ensemble du PAM. Le PAM inscrira ces évaluations au budget et y allouera les ressources nécessaires.
109. Les examens à mi-parcours décentralisés des PSP et les évaluations décentralisées de certaines de leurs composantes seront gérés par le PAM à l'échelle des pays concernés avec l'appui du bureau régional compétent selon que de besoin. Les constatations issues de ces examens et des évaluations décentralisées seront exploitées lors de l'établissement des plans opérationnels annuels par pays fondés sur les ressources pour permettre d'apporter en temps voulu les améliorations à mi-parcours jugées nécessaires. Les examens à mi-parcours et les évaluations de portefeuille de pays permettront de suivre les progrès réalisés vers l'obtention des différents effets directs prévus et de faire le point sur les résultats obtenus s'agissant de l'équité du traitement des

²⁹ Documents E/CN.3/2016/2 et E/CN.3/2016/3 du Conseil économique et social. 2016. Rapport du Groupe d'experts des Nations Unies et de l'extérieur chargé des indicateurs relatifs aux objectifs de développement durable et Rapport du Groupe de haut niveau pour le partenariat, la coordination et le renforcement des capacités pour le suivi du programme de développement pour l'après-2015.

³⁰ Les procédures et principes à suivre pour la communication de l'information seront détaillés dans le Cadre de résultats institutionnels.

deux sexes et d'autres objectifs institutionnels transversaux. Les évaluations de portefeuille de pays seront inscrites au budget des PSP et dotées de ressources en conséquence.

Gestion des risques

110. Tous les PSP comprendront une analyse des risques associés à leur mise en œuvre, et prévoient des mesures d'atténuation. Les analyses tiendront compte de la situation dans le pays et évalueront les risques concernant les institutions, les programmes et la sécurité. Les mesures d'atténuation viseront à maintenir l'orientation stratégique du PAM définie dans le PSP dans l'éventualité où l'un des risques prévus se concrétiserait.

Dispositifs de transition

111. D'ici au 31 décembre 2018, tous les bureaux de pays du PAM seront censés disposer d'un PSP approuvé, établi à la lumière d'un examen stratégique national Faim zéro³¹. Les bureaux de pays qui ne seront pas en mesure de présenter un PSP au Conseil pour approbation d'ici à février 2018 devront établir et présenter un cadre de pays provisoire d'ici au 31 décembre 2017. Ces cadres, qui sont définis aux paragraphes 57 à 59 (raison d'être) et 92 (procédure d'approbation) assureront la jonction pendant la phase de transition, en 2018, en attendant que les PSP complets soient en place, et permettront aux bureaux de pays d'établir et d'exploiter d'ici à la fin de 2017 des systèmes programmatiques, financiers et opérationnels uniformes, conformément au nouveau Plan stratégique.
112. Pendant la phase de transition, les cadres de pays provisoires regrouperont toutes les activités que le PAM est en train de mener dans un pays; établis selon le modèle de PSP, ils prévoient des effets directs stratégiques conformes au Plan stratégique du PAM. Ces cadres seront établis compte tenu des données probantes recueillies dans le pays (issues d'analyses, de processus multisectoriels et des bilans communs de pays) et des consultations organisées le cas échéant. Ils seront en outre conformes à la structure du budget de portefeuille de pays prévue dans l'examen du cadre de financement.
113. Le Secrétariat est déterminé à mettre à l'essai, affiner puis valider le modèle de budget de portefeuille de pays en 2017 pour renforcer l'approche des plans stratégiques de pays. Il mettra cette période à profit pour travailler en étroite consultation avec les partenaires concernant l'état d'avancement du système et élaborer des solutions avant de passer à une mise en œuvre plus large en 2018.
114. Les premiers PSP et le budget de portefeuille de pays correspondant devraient être présentés au Conseil pour approbation à sa première session ordinaire de 2017. Le Secrétariat rendra compte au Conseil de la mise en œuvre des PSP et de l'utilisation des budgets de portefeuille de pays pilotes, et recommandera si nécessaire des ajustements au cadre sous-jacent de programmes et de financement en fonction des résultats de leur mise en œuvre.
115. Les PSP et les budgets de portefeuille de pays pilotes suivront le nouveau cadre de programmes et de financement; il en résultera un certain manque d'homogénéité avec les dispositions actuelles du Règlement général et du Règlement financier du PAM, qui tous deux font référence aux catégories d'activités actuellement en vigueur³². Aussi le Conseil devra-t-il autoriser, uniquement pour les PSP et les budgets de portefeuille de pays pilotes approuvés durant la période de transition allant de la première session ordinaire de 2017 au 31 décembre 2017, un certain nombre de dérogations au Règlement général et au Règlement financier du PAM³³; plus particulièrement, le Conseil devrait autoriser à titre provisoire l'application des dispositions du Règlement général

³¹ Les premiers PSP seront présentés au Conseil pour approbation à sa première session ordinaire de 2017, puis un autre lot lui sera soumis à sa session annuelle.

³² Voir à l'annexe VII du document intitulé "Projet de point sur l'examen du cadre de financement", établi pour la consultation informelle du 25 juillet 2016, la liste préliminaire des dispositions concernées, et plus particulièrement: les articles II.2, X.2, X.7, X.8 et XIII.2 du Règlement général et les articles 1.1, 4.2, 8.1, 9.3, 10.1 et 10.2 du Règlement financier.

³³ Conformément aux alinéas (b)(vi) et (b)(vii) de l'Article VI.2 du Statut, le Conseil est autorisé à remédier à ce manque d'homogénéité et à déroger aux dispositions du Règlement général et du Règlement financier.

et du Règlement financier du PAM se référant aux catégories d'activités comme si elles se rapportaient aux plans stratégiques de pays.

116. En outre, du fait de l'approche relative aux PSP et du nouveau cadre de financement, le Conseil devra revoir les pouvoirs délégués au Directeur exécutif pour l'approbation et la révision des programmes, puisqu'actuellement la délégation de pouvoirs au Directeur exécutif³⁴ se fonde sur les catégories d'activités et les seuils budgétaires en vigueur et non sur l'approche relative aux PSP. Une proposition de révision de la délégation de pouvoirs, qui sera établie au vu des résultats de la mise en œuvre des PSP et des budgets de portefeuille de pays pilotes au cours de 2017, sera donc présentée au Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2017, dans le cadre de l'examen du cadre de financement. L'examen du cadre de financement (WFP/EB.2/2016/xxx) prévoit les dispositions relatives à l'application à titre provisoire de la délégation de pouvoirs à la Directrice exécutive pour la mise en œuvre des PSP et des budgets de portefeuille de pays pilotes correspondants en 2017.
117. Compte tenu des ajustements techniques nécessaires pour mettre en place, à l'issue de la phase pilote, le cadre révisé de programmes et de financement dans tout le PAM, il faudra apporter des amendements au Règlement général et au Règlement financier du PAM. Le Secrétariat présentera au Conseil, pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2017, des propositions fondées sur l'expérience acquise avec les PSP et les budgets de portefeuille de pays pilotes, s'agissant des amendements en lien avec la présente politique en matière de plans stratégiques de pays, et plus précisément la terminologie révisée concernant les programmes, de manière à ce que le Règlement général et le Règlement financier du PAM soient compatibles avec l'approche des PSP.
118. En 2017, le cadre programmatique, financier et normatif existant continuera de s'appliquer aux programmes, projets et activités du PAM qui ne font pas partie des PSP dotés d'un budget de portefeuille de pays pilote. Après cette date, ce cadre s'appliquera jusqu'à ce qu'un PSP ou un cadre de pays provisoire soit approuvé, sauf dans le cas des pays où le PAM n'opère pas; pour ces derniers, tout nouveau programme s'inscrira dans le nouveau cadre programmatique, financier et normatif.

Sur la voie du succès

119. *Gestion de la transition*: une feuille de route sera établie pour passer en temps voulu des descriptifs de projet aux PSP, en tenant compte des cycles et calendriers des projets mis en œuvre dans les pays. Les progrès et les évolutions seront communiqués à toutes les parties prenantes (membres du Conseil, gouvernements, donateurs, personnel, partenaires et bénéficiaires) par les voies adaptées. Les bureaux régionaux et les bureaux de pays auront un rôle central à jouer pour faciliter la transition.
120. *Synergies à l'échelle du PAM*: il sera essentiel d'instaurer une collaboration et de trouver des synergies dans l'ensemble du PAM pour faire en sorte que le système remanié soit pleinement fonctionnel d'ici au 1^{er} janvier 2018.
121. *Directives et cours de formation sur la mise en œuvre*: conformément à la stratégie en matière de personnel, des directives et des cours de formation sur l'élaboration et la mise en œuvre des PSP seront proposés au personnel. Les lacunes dans les ressources humaines seront comblées et des enseignements seront tirés du processus de transition afin d'améliorer la mise en œuvre.

³⁴ Voir l'appendice au Règlement général concernant la délégation de pouvoirs, reproduite à l'annexe VII du document intitulé Point sur l'examen du cadre de financement, établi pour la consultation informelle du 25 juillet 2016.

Mise en œuvre des principes du PAM

122. *Intégration des principes du PAM*: étant donné que le PAM doit opérer dans le respect de certains principes en sa qualité d'organisme des Nations Unies dont le personnel est membre de la fonction publique internationale, la formulation et la mise en œuvre des PSP se feront en conformité avec les principes du PAM. Les mesures de lutte contre la fraude et la corruption, les questions de protection et la politique consistant à ne pas nuire, ainsi que les dispositions connexes, seront prises en compte lors de la conception et de la mise en œuvre des programmes effectuées conjointement avec les gouvernements et les partenaires.
123. *Principes du PAM*: les valeurs fondamentales du PAM, qui sont énoncées à l'annexe II du Plan stratégique pour 2017-2021, reflètent l'engagement du PAM vis-à-vis des Normes de conduite de la fonction publique internationale (2013) et de son propre Code de conduite, adopté en 2014. Ces valeurs confirment également l'attachement du PAM aux principes humanitaires, l'importance primordiale des questions de protection et de responsabilité à l'égard des populations touchées, et les idéaux consacrés dans la Charte des Nations Unies.
124. *Mise en œuvre des mesures transversales et mesures connexes*: l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, telles que prévues dans la politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes (2015-2020)³⁵ seront intégrées aux PSP; les incidences des questions climatiques, environnementales et autres questions transversales seront prises en considération selon qu'il conviendra lors de la formulation et de la mise en œuvre des plans.

³⁵ WFP/EB.A/2015/5-A; cette politique pourra être ponctuellement modifiée et actualisée.

Liste des sigles utilisés dans le présent document

FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international de développement agricole
IPSR	intervention prolongée de secours et de redressement
ODD	objectif de développement durable
ONG	organisation non gouvernementale
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
PSP	plan stratégique de pays