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

**Conseil d'administration**
Deuxième session ordinaire
Rome, 17-21 novembre 2025


Distribution: générale
Date: 29 septembre 2025
Original: anglais

Point 3 de l'ordre du jour
WFP/EB.2/2025/3-B/1
Questions d'ordre stratégique
Pour décision

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


# Plan stratégique du PAM pour 2026-2029

## Projet de décision*

Le Conseil approuve le Plan stratégique du PAM pour 2026-2029 (WFP/EB.2/2025/3-B/1).

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


**Coordonnateurs responsables:**

Mme V. Guarnieri
Sous-Directrice exécutive
Département des opérations liées aux programmes
courriell: valerie.guarnieri@wfp.org

M. M. Cavalcante
Directeur
Coordination stratégique
courriel: marco.cavalcante@wfp.org

M. J.-M. Bauer
Directeur
Service de l'analyse de la sécurité alimentaire et de la nutrition
courriel: jean-martin.bauer@wfp.org

## Contexte mondial

### En période de crise, le PAM maintient sa détermination à éliminer la faim

1. Le PAM aspire à un monde libéré de la faim, où chacun a accès aux aliments nutritifs dont il a besoin pour mener une vie saine et productive. Sa mission principale est de venir en aide aux personnes qui sont prises dans des crises et des conflits afin d'éviter la famine et les souffrances, dans le respect des principes humanitaires et du droit international humanitaire.

2. Depuis plus de 60 ans, le PAM poursuit ces objectifs en fournissant une assistance alimentaire et nutritionnelle aux personnes les plus vulnérables, tout en apportant un soutien pour que chacun ait les moyens de satisfaire ses besoins alimentaires et de subvenir à ceux de sa famille et en renforçant les capacités dont les gouvernements disposent pour rechercher et transposer à plus grande échelle des solutions durables aux problèmes de la faim et de la malnutrition.

3. Aujourd'hui, le PAM est plus résolu que jamais à éliminer la faim partout dans le monde. Néanmoins, à l'heure de la rédaction du présent Plan stratégique, les besoins à l'échelle mondiale demeurent importants, alors même que les acteurs de la sécurité alimentaire et de l'aide humanitaire font face à une crise du financement sans précédent. De grands donateurs réduisent l'ampleur de leur assistance, ce qui se répercute sur le PAM et ses partenaires appartenant au système des Nations Unies et encourage les appels à la réforme. Les organisations non gouvernementales (ONG) avec lesquelles le PAM travaille pour fournir l'assistance en subissent aussi les conséquences de plein fouet.

4. Les financements mobilisés depuis le début de 2025 sont environ 40 pour cent inférieurs aux 9,8 milliards de dollars É.-U. collectés en 2024, et se situent bien en deçà des 14,2 milliards de dollars levés en 2022. Le PAM s'attend à ce que les niveaux de financement continuent à baisser dans les années à venir. Les bureaux de pays ont considérablement réduit le nombre des personnes recevant une assistance ainsi que le volume des rations distribuées. Le PAM a également réagi en mettant en place des mesures strictes de maîtrise des dépenses, en reconsidérant l'ampleur de sa présence dans le monde et en procédant à des réductions d'effectifs.

5. Le présent Plan stratégique décrit la riposte du PAM face aux défis exceptionnels auxquels lui-même et la communauté humanitaire sont confrontés et indique comment le PAM entend recentrer et coordonner ses activités dans ce contexte mondial nouveau.

**Encadré 1: Un plan ciblé, hiérarchisé et intégré**

Pour relever les défis qui se posent à lui aujourd'hui et être prêt à affronter l'avenir, le PAM doit évoluer en privilégiant la qualité à la quantité, en réduisant la dépendance chronique des personnes et des pays à l'égard de l'aide, et en tirant parti des partenariats en vue d'accroître l'efficacité et l'impact de son action. En d'autres termes, il doit *faire mieux avec moins*.

En conséquence:

- ✓ Le Plan stratégique du PAM pour 2026-2029 comprend trois effets directs stratégiques intégrés, contre cinq dans la version précédente.
- ✓ Le Plan stratégique est axé en priorité sur la satisfaction des besoins urgents et l'exploitation des atouts propres du PAM en matière de chaînes d'approvisionnement et de situations d'urgence (effet direct stratégique 1).
- ✓ Le PAM s'emploiera à réduire l'ampleur des besoins humanitaires et à consolider ses programmes axés sur la résilience dans les lieux exposés à une insécurité alimentaire prolongée (effet direct stratégique 2).
- ✓ L'action menée par le PAM en collaboration avec les partenaires et les gouvernements (effet direct stratégique 3) permettra de renforcer les capacités et les systèmes nationaux utilisés pour venir en aide aux personnes les plus vulnérables et se traduira par des économies et des gains d'efficience à l'échelle du système.
- ✓ Le Plan stratégique met l'accent sur les initiatives du PAM visant à tenir compte de la situation sur le terrain et à donner des assurances quant à l'action menée, conformément à la politique en matière d'ancrage local et au cadre global relatif aux assurances à donner.

**L'insécurité alimentaire et la malnutrition en chiffres**

6. Nous vivons une ère d'abondance sans précédent. Jamais le niveau des richesses et le volume d'aliments produits n'ont été aussi élevés sur la planète. En 2024, le produit intérieur brut mondial a été supérieur à 111 000 milliards de dollars, et le volume de calories produites dans le monde aurait suffi à alimenter 10 milliards de personnes[1].

7. Parallèlement, on estime que 319 millions de personnes dans le monde souffrent d'insécurité alimentaire aiguë, soit plus du double qu'avant la pandémie de maladie à coronavirus 2019. Dans 47 pays, la vie et les moyens d'existence de 44,4 millions de personnes sont directement menacés[2]. Quelque 1,9 million de personnes se trouvent dans une situation de faim qualifiée de "catastrophique", un nombre record qui est plus de deux fois supérieur à celui enregistré en 2023[3]. Pour la première fois depuis que ces phénomènes sont enregistrés, deux famines se déroulent en même temps, dans la bande de Gaza et au Soudan.

8. Une personne sur 12 dans le monde, soit jusqu'à 720 millions d'êtres humains, ne consomme pas suffisamment de calories pour mener une vie active. C'est en Afrique que l'insécurité alimentaire chronique est la plus répandue – et la situation continue de s'aggraver – et en Asie que vivent plus de la moitié des personnes sous-alimentées que compte la planète. Les femmes et les personnes handicapées sont touchées de manière disproportionnée, et leur vulnérabilité est encore amplifiée par des facteurs sociaux défavorables concomitants. L'écart entre les femmes et les hommes sur le plan de la sécurité alimentaire s'est réduit dans le monde entre 2021 et 2023, mais s'est creusé de nouveau en 2024, et la prévalence de l'insécurité alimentaire est restée systématiquement plus élevée chez les femmes que chez les hommes, à l'échelle mondiale et dans toutes les régions. D'après les projections, 512 millions de personnes souffriront de faim chronique d'ici à la fin de la décennie[4].

9. En dépit des progrès réalisés sur la voie de l'élimination de toutes les formes de malnutrition, 43 millions d'enfants de moins de 5 ans souffrent d'émaciation et 152 millions d'un retard de croissance. Plus d'un tiers de la population mondiale n'a pas les moyens de s'alimenter sainement[5]. Dans le même temps, le "double fardeau de la malnutrition", à savoir la coexistence de la sous-alimentation et de la surnutrition, est un problème croissant dans de nombreux pays, qui a des incidences socioéconomiques considérables[6].

[1] Groupe de la Banque mondiale. *Indicateur du PIB* (consulté le 25 août 2025). Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). 2023. *Statistical yearbook.*

[2] PAM. 2025. *WFP 2025 Global Outlook Mid-Year Update – June 2025.*

[3] Réseau d'information sur la sécurité alimentaire et Réseau mondial contre les crises alimentaires. 2025. *Global Report on Food Crises 2025*.

[4] FAO, Fonds international de développement agricole, Fonds des Nations Unies pour l'enfance, Organisation mondiale de la Santé et PAM. 2025. *L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2025. Lutter contre la forte inflation des prix des produits alimentaires pour améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition.*

[5] Ibid.

[6] Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes. 2024. *The cost of the double burden of malnutrition: main social and economic impacts in eight Latin American countries*.

**Principaux facteurs de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition**

10. Il y a plus de conflits dans le monde aujourd'hui qu'il n'y en a jamais eu depuis la Seconde Guerre mondiale, et le nombre croissant de conflits mineurs augmente le risque d'éclatement de conflits de grande ampleur[7]. Les conflits et l'insécurité sont de loin les principaux facteurs de la faim dans le monde[8]. Les conflits peuvent être destructeurs pour l'ensemble des composantes des systèmes alimentaires; ils ont aussi pour effet de compromettre les initiatives visant à atténuer les difficultés et de provoquer des déplacements.

11. Le nombre de réfugiés, de personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays et autres personnes contraintes de fuir en raison d'un conflit ou de violences augmente chaque année depuis plus de 10 ans: à la fin de 2024, ils étaient 123,2 millions[9], dont 73,5 millions de personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays. Les chocs économiques et climatiques augmentent également le nombre de déplacements forcés et de flux migratoires. Toujours en 2024, le nombre de personnes déplacées en raison d'une catastrophe, soit 45,8 millions, a été exceptionnellement élevé, près de deux fois plus que la moyenne annuelle enregistrée au cours des 10 années précédentes. Les tempêtes et les inondations ont été à l'origine de 97 pour cent des déplacements. À la fin de 2024, 9,8 millions de personnes se trouvaient en situation de déplacement interne en raison d'une catastrophe, soit 29 pour cent de plus qu'à la fin de 2023[10]. Les personnes déplacées de force, dont les droits et l'accès à l'emploi, à la terre et aux services de base sont souvent limités, comptent parmi les plus vulnérables face à l'insécurité alimentaire aiguë et à la malnutrition.

12. À l'échelle mondiale, les températures ont augmenté de 1,5 degré Celsius par rapport aux niveaux préindustriels, ce qui a entraîné une accentuation de la fréquence et de l'intensité des phénomènes météorologiques extrêmes, une intensification de la variabilité des précipitations et le relèvement du niveau des mers[11]. Comme cela a été constaté à l'occasion de diverses rencontres intergouvernementales, ces chocs et ces facteurs de perturbation liés au climat se répercutent directement sur le rendement des cultures, la fertilité des sols, l'élevage et les infrastructures de transformation et de distribution des produits alimentaires, pour ne citer que ces quelques exemples. Conjugués à la dégradation de l'environnement, les phénomènes météorologiques extrêmes accentuent la vulnérabilité des personnes dont l'alimentation et les moyens d'existence dépendent des écosystèmes qui sont touchés, et, de fait, ces phénomènes sont le principal facteur de la faim pour une personne sur trois souffrant d'insécurité alimentaire aiguë[12]. En outre, les sécheresses, les inondations, les feux incontrôlés et d'autres catastrophes peuvent aggraver les conflits et provoquer le déracinement des populations. Dix pour cent des migrations dans le monde sont liées à des déficits en eau[13].

[7] Institute for Economics & Peace. 2024. *Highest number of countries engaged in conflict since World War II*.

[8] Réseau d'information sur la sécurité alimentaire et Réseau mondial contre les crises alimentaires. 2025. *Global Report on Food Crises 2025*.

[9] Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR). 2025. *Global Trends: Forced displacement in 2024*.

[10] Observatoire des situations de déplacement interne (IDMC). 2025. *Global Report on Internal Displacement 2025*.

[11] Organisation météorologique mondiale. 2025. *WMO Global Annual to Decadal Climate Update (2025-2029)*.

[12] Réseau d'information sur la sécurité alimentaire et Réseau mondial contre les crises alimentaires. 2025. *Global Report on Food Crises 2025*.

[13] *Portail de données de l'Observatoire des situations de déplacement interne* (consulté le 29 avril 2025); Banque mondiale. 2021. *Au gré du courant : le rôle de l'eau dans les migrations internationales*. Article.

13. La dégradation des terres, qui se produit principalement sous l'effet du surpâturage, des mauvaises pratiques agricoles et de la déforestation, touche aujourd'hui 15 pour cent de la superficie totale des terres dans le monde[14]. En Afrique, jusqu'à 65 pour cent des terres productives sont dégradées. Combinée aux phénomènes météorologiques extrêmes, cette dégradation expose des millions de personnes supplémentaires à l'insécurité alimentaire et à la paupérisation[15].

14. Les chocs économiques sont à l'origine de la faim pour une personne sur cinq souffrant d'insécurité alimentaire aiguë, et les économies restent soumises à de fortes tensions[16]. Lorsque ces chocs surviennent, les ménages font des choix alimentaires moins sains, qui diminuent leurs apports en nutriments. Ces choix ont des effets à très court terme sur l'état de santé et la survie des personnes concernées, ainsi que des incidences à plus long terme sur le plan de la santé et du développement. Dans de nombreux endroits, la faible croissance économique, l'augmentation constante des prix des produits alimentaires et le haut niveau de l'endettement public risquent de faire basculer les personnes qui souffrent d'insécurité alimentaire dans une situation de crise.

15. Les disparités socioéconomiques augmentent. La discrimination et les inégalités sont des facteurs clés de l'insécurité alimentaire, car elles entravent systématiquement l'accès des personnes les plus marginalisées aux ressources, aux services et à de nouvelles perspectives. Dans de nombreux pays comptant parmi les plus pauvres, les taux de pauvreté se maintiennent à des niveaux supérieurs à ceux qui avaient été enregistrés avant le déclenchement de la pandémie – tendance qui va à l'inverse du relèvement observé à l'échelle mondiale. L'extrême pauvreté est de plus en plus concentrée en Afrique subsaharienne et dans les pays en situation de fragilité et de conflit[17]. Les écarts de développement humain entre les pays se creusent[18]. Jusqu'à 3,3 milliards de personnes vivent dans des pays où les dépenses publiques consacrées au paiement d'intérêts sont supérieures à celles qui sont allouées à l'éducation et à la santé[19].

[14] Fonds pour l'environnement mondial. *Page d'information sur la dégradation des terres* (en anglais uniquement) (consultée le 26 août 2025).

[15] FAO. 2021. *Examen de l'état de la restauration des forêts et des paysages en Afrique 2021*.

[16] Réseau d'information sur la sécurité alimentaire et Réseau mondial contre les crises alimentaires. 2025. *Global Report on Food Crises 2025*.

[17] Banque mondiale. 2024. *Poverty, Prosperity, and Planet Report 2024: Pathways Out of the Polycrisis*.

[18] Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). 2024. *Rapport sur le développement humain 2023-2024: Sortir de l'impasse: Repenser la coopération dans un monde polarisé*.

[19] Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement. 2024. *A world of debt. A growing burden to global prosperity*.

**Environnement opérationnel**

16. L'ordre mondial est en mutation et se caractérise par une concurrence, une instabilité et une fragmentation toujours plus fortes[20]. À une période où les instruments et les institutions en place à l'échelle multilatérale sont de plus en plus souvent perçus comme étant inadaptés pour relever les défis d'aujourd'hui[21], le système connaît une crise de confiance et de légitimité[22]. La crise a accéléré la réforme du système des Nations Unies, qui vise à rendre les institutions mondiales plus légitimes, plus équitables et plus efficaces afin de redonner au système multilatéral toute son utilité[23].

17. Avec en toile de fond la fragilisation de la coopération, les opérations humanitaires se déroulent dans un environnement de plus en plus complexe, caractérisé par des difficultés d'accès persistantes et des risques grandissants liés à la protection[24]. Le droit international humanitaire est régulièrement mis à mal, et la famine est utilisée comme arme de guerre[25]. En 2024, 384 travailleurs humanitaires ont été tués, soit plus de deux fois plus que le nombre enregistré en moyenne au cours des trois années précédentes, ce qui souligne l'importance qu'il y a à anticiper la complexité croissante de l'environnement opérationnel[26].

18. À l'heure où les gouvernements se concentrent sur les priorités nationales et géostratégiques, l'aide internationale a régressé de 9 pour cent en 2024, après cinq années consécutives de croissance[27]. D'après les projections, un recul supplémentaire compris entre 9 et 17 pour cent est à prévoir en 2025, et d'autres réductions sont possibles dans les années à venir[28]. Les ressources destinées à l'aide humanitaire avaient déjà commencé à se contracter en 2023, année au cours de laquelle, pour la première fois[29], la couverture des appels coordonnés interorganisations avait été inférieure à 50 pour cent des fonds demandés, et le financement de ces appels est demeuré peu élevé en 2024[30]. En 2025, le financement du secteur de l'alimentation à des fins humanitaires pourrait diminuer pour ne plus couvrir que 45 pour cent des besoins[31]. Or, 90 pour cent des financements demandés dans les appels sont destinés à des crises prolongées[32].

[20] Singh, S. 2023. *15 Global Trends For 2024*. Forbes; The Economist. 2022. *The new geopolitical epoch*.

[21] Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies. 2024. *Remarques du Secrétaire général lors de la séance d'ouverture du Sommet de l'avenir*; H. Ur Rehman Mayar. 2023. *Multilateralism in an age of crises – Where do countries at the last mile of development fit in?* Blog de la School of International and Public Affairs de l'Université Columbia; L. Gruszczynski, M. Menkes, V. Bilkova et P. Farah (sous la direction de). 2022. *The Crisis of Multilateral Legal Order. Causes, Dynamics and Implications*.

[22] U. Salma Bava. 2022. *Contested multilateralism and the crisis of cooperation*. Fondation européenne d'études progressistes.

[23] Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies. 2024. *Remarques du Secrétaire général lors de la séance d'ouverture du Sommet de l'avenir*.

[24] Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires (OCHA). 2024. *OCHA Annual Report 2023 Foreword.*

[25] The Lancet. 2024. *Starvation as a weapon of war must stop*. The Lancet, vol. 403, n° 10434, p. 1309.

[26] *Aid Worker Security Database* (site Web consulté le 1er mai 2025).

[27] Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). 2025. *Réductions de l'aide publique au développement. Projections de l'OCDE pour 2025 et à court terme*.

[28] OCDE. 2025. *Réductions de l'aide publique au développement. Projections de l'OCDE pour 2025 et à court terme*; Institute for Economics & Peace. 2025. *Official Development Assistance: Geopolitical Tensions, Economic Constraints & Shifting Priorities*.

[29] OCHA. 2024. *Global Humanitarian Overview 2024 Mid-year update*.

[30] *Page Web d'OCHA sur l'action humanitaire* (en anglais uniquement) (consultée le 24 juin 2025).

[31] Réseau d'information sur la sécurité alimentaire et Réseau mondial contre les crises alimentaires. 2025. *Global Report on Food Crises 2025*.

[32] Development Initiatives. 2024. *Falling short? Humanitarian funding and reform*.

19. L'intelligence artificielle et d'autres technologies ont le potentiel de révolutionner le développement et de transformer les soins de santé, l'éducation, les services publics et l'accès aux financements[33]. Les technologies pourraient toutefois aussi compromettre les avantages concurrentiels dont jouissent les économies qui s'appuient sur une main-d'œuvre à bas coût, et perpétuer des biais culturels. La persistance des fractures numériques pourrait creuser les inégalités et empêcher les pays les plus pauvres de récolter les fruits des technologies[34]. Seule une personne sur quatre vivant dans les pays à faible revenu a accès à Internet[35]. Malgré cela, l'intelligence artificielle peut soutenir les initiatives en faveur du développement, en prévoyant, par exemple, quelle sera la demande alimentaire dans les zones exposées aux catastrophes, tandis que d'autres technologies comme la chaîne de blocs peuvent améliorer la traçabilité de l'assistance et ainsi permettre que cette aide parvienne aux personnes démunies en évitant les pertes et les détournements.

**Perspectives**

20. Tout comme les vecteurs évolutifs de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition, les tendances démographiques influent sur l'orientation future du PAM. Au cours des 30 prochaines années, la population de l'Afrique subsaharienne devrait passer de 1 à 2 milliards de personnes[36]. Étant donné que c'est la population en âge de travailler qui augmente le plus rapidement, les pays de cette région pourraient en tirer un dividende démographique – c'est-à-dire une occasion unique d'accélérer la croissance économique – si des emplois sont créés en nombre suffisant[37]. L'automatisation pourrait toutefois ébranler les modèles traditionnels de croissance économique, avec pour effets d'aggraver le chômage et de freiner brutalement la création d'emplois de bonne qualité[38]. L'urbanisation progresse vite, elle aussi[39], et c'est en Afrique qu'elle est la plus rapide[40].

21. À l'heure où des mégatendances reconfigurent le monde, l'analyse prospective stratégique appelle l'attention sur trois défis de taille potentiels pour le PAM. Premièrement, une augmentation de l'intensité et de la complexité des crises et des conflits, conjuguée à une forte réduction des financements et à la persistance des problèmes d'accès humanitaire, notamment les obstacles d'ordre bureaucratique et les restrictions imposées volontairement, pourrait affaiblir la capacité d'intervention du PAM. Les facteurs à l'origine des besoins humanitaires pourraient devenir de plus en plus imbriqués, et il risque d'être de plus en plus difficile d'anticiper les crises.

[33] Qimiao Fan et Christine Zhenwei Qiang. 2024. *Tipping the scales: AI's dual impact on developing nations*. Blog de la Banque mondiale.

[34] Ibid.

[35] Union internationale des télécommunications. *Time series of ICT data for the world, by geographic regions, by urban/rural area and by level of development, for the following indicators (2005-2023)* (ensemble de données consulté le 6 janvier 2025).

[36] Fonds monétaire international (FMI). 2024. *Bâtir la main-d'œuvre de demain: éducation, opportunités et dividende démographique de l'Afrique*. Dans Perspectives économiques régionales: Afrique subsaharienne – Une reprise timide et coûteuse.

[37] FMI. 2024. *Le temps presse: relever le défi urgent de la création d'emplois en Afrique subsaharienne*. Dans Perspectives économiques régionales: Afrique subsaharienne – Entre réformes et grandes espérances.

[38] Y. Liu, H. C. Boy, S. Khurana, et A. Sinha. 2023. *Artificial Intelligence: Revolutionary Potential and Huge Uncertainties*. Tiré de Banque mondiale. 2024. Digital Progress and Trends Report 2023. Q. Fan et C. Zhenwei Qiang. 2024. *Tipping the scales: AI's dual impact on developing nations*. World Bank Blog; Y. Liu et C. Zhenwei Qiang. 2024. *Will Generative AI make good jobs harder to find?* Blog de la Banque mondiale.

[39] Organisation des Nations Unies, Département des affaires économiques et sociales. 2019. *World Urbanization Prospects: The 2018 Revision*.

[40] Centre africain pour la transformation économique. 2021. *Rapport sur la transformation de l'Afrique 2021*.

22. Deuxièmement, les nouvelles technologies numériques et l'urbanisation rapide pourraient rendre moins pertinente la compétence du PAM dans les domaines traditionnels de la distribution de vivres et de la logistique. Les caractéristiques de la vulnérabilité pourraient évoluer à mesure que les populations urbaines vulnérables augmentent et que l'explosion démographique de la jeunesse s'accompagne tout à la fois d'un risque de chômage massif des jeunes et de possibilités d'innovation et de création d'entreprises. Parallèlement, la multiplication d'entités de petite taille, innovantes, capables de s'adapter et dotées de technologies de pointe pourrait remettre en question les pratiques existantes en matière d'assistance alimentaire, en apportant rapidement des réponses pertinentes adaptées aux nouveaux environnements opérationnels.

23. Troisièmement, l'assistance internationale pourrait devenir moins acceptable aux yeux des gouvernements des pays hôtes soucieux d'éviter l'influence d'acteurs externes ou la dépendance à l'égard de l'aide extérieure. Les pays de programme jouent de plus en plus souvent un rôle central en leur qualité de partenaires stratégiques et de bailleurs de fonds et proposent à ce titre des modes opératoires différents, qui pourraient compliquer l'action humanitaire fondée sur les principes consacrés et remettre en question la façon dont l'aide au développement est fournie actuellement.

## Contexte mondial de l'assistance alimentaire

### Intervention des organismes des Nations Unies face aux crises

24. L'Initiative ONU80 du Secrétaire général a été entreprise pour moderniser et renforcer le système des Nations Unies et rendre ce système plus efficient, plus transparent et plus réactif face à l'évolution rapide des défis auxquels il est confronté[38]. Dans le cadre de cette initiative, le PAM et d'autres organismes humanitaires des Nations Unies ont contribué à l'élaboration du Nouveau pacte humanitaire, un plan en six étapes destiné à apporter un soutien plus rapide, simplifié et plus transparent aux personnes lors des crises, à rétablir la confiance dans l'action multilatérale et à tirer parti au mieux de chaque dollar dépensé[41].

25. Le Comité permanent interorganisations a présenté officiellement l'initiative de "réinitialisation des modalités de l'action humanitaire" en mars 2025 afin de faire face à la restriction des ressources et de tenir compte du fait que le système pouvait être plus rapide, plus léger, plus transparent et plus efficace. Cette initiative va se poursuivre en s'articulant autour de trois priorités: mener des interventions efficaces en cas de crise avec des moyens limités; repenser la façon dont l'action humanitaire est organisée; et transférer les responsabilités aux dirigeants locaux et aux communautés touchées.

26. Le PAM est résolu à faciliter la mise en œuvre à l'échelle mondiale de l'Initiative ONU80 et de la réinitialisation des modalités de l'action humanitaire, en particulier par l'intermédiaire des équipes de pays des Nations Unies et des équipes de pays pour l'action humanitaire. Le présent Plan stratégique concorde avec les principales priorités énoncées dans les deux initiatives en mettant l'accent sur l'impact, la collaboration et le rapport coût-efficacité. À cet égard, le PAM a rejoint d'autres organismes afin d'élaborer des propositions de transformations profondes destinées à servir les intérêts du système des Nations Unies et des partenaires humanitaires. Ces propositions seront présentées aux États membres et sont évoquées dans la section consacrée à l'effet direct stratégique 3 (paragraphe 90).

[41] Cabinet du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies. À paraître. *UN80 Initiative. Shifting Paradigms: United to Deliver* (version non éditée).

**Priorités et initiatives des principales parties prenantes**

27. Les personnes démunies sont au cœur de l'action du PAM. Au cours des consultations menées en vue de l'établissement du présent Plan stratégique, les personnes bénéficiant de l'appui du PAM ont appelé l'attention sur plusieurs obstacles auxquels elles se heurtaient et qui les empêchaient de devenir indépendantes, parmi lesquels les conflits et l'insécurité, des possibilités de subsistance limitées, un accès restreint aux terres et aux intrants agricoles ou encore les prix élevés des produits alimentaires. À court terme, elles ont demandé que le PAM élargisse la couverture de l'aide, améliore son ciblage, augmente la valeur des transferts ou les rations et fournisse des aliments plus diversifiés. À long terme, elles ont insisté sur leur volonté d'accéder à l'autosuffisance, en soulignant l'importance de la formation professionnelle et de l'accès à l'emploi, et sur leur souhait de voir le PAM collaborer plus étroitement avec les acteurs locaux pour contribuer à la mise en place de solutions durables à l'insécurité alimentaire[42].

28. Les principaux partenaires institutionnels du PAM sont les gouvernements des pays d'intervention. Au cours des dernières années, au moins sept de ces pays ont inscrit la souveraineté alimentaire dans leur constitution et leur législation. Dans certains pays, les autorités nationales assument un rôle plus affirmé s'agissant de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques relatives à la sécurité alimentaire et à l'action humanitaire. Le PAM aide les gouvernements à concevoir, à mettre en œuvre et à pérenniser des programmes en faveur de la sécurité alimentaire et de la nutrition qui concordent avec les priorités nationales. Au total, 63 des pays dans lesquels le PAM intervient ont adhéré à la Coalition pour l'alimentation scolaire, et se sont ainsi engagés à ce que tous les enfants bénéficient de repas scolaires, et 62 ont inscrit cet engagement dans leur législation.

29. Les entités du système des Nations Unies sont des organisations partenaires clés du PAM. L'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) apporte des compétences techniques et fournit des orientations générales à l'appui de la transformation des systèmes agroalimentaires. Son Cadre stratégique 2022-2031 est en cours d'examen et d'approbation. Le PAM et la FAO collaborent étroitement dans le domaine de l'analyse de la sécurité alimentaire, en particulier pour contribuer aux travaux du Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire, ainsi que dans le contexte des programmes qui viennent en aide aux communautés agricoles et aux petits exploitants. Le PAM tire également avantage des activités normatives de la FAO, qui aident à élaborer des normes et des pratiques à l'échelle mondiale.

30. Le Fonds international de développement agricole (FIDA) investit dans l'agriculture à petite échelle et œuvre en faveur du développement rural inclusif. Il élabore actuellement son Cadre stratégique 2025-2031. Le PAM travaille en partenariat avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) pour subvenir aux besoins alimentaires des réfugiés, et avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) dans les domaines de la nutrition, des programmes en milieu scolaire et de la protection sociale.

31. Dans les contextes humanitaires, le PAM collabore activement avec le Comité permanent interorganisations et coopère étroitement avec le Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires afin de coordonner la planification, la hiérarchisation et la fourniture de l'assistance dans les zones touchées par une crise.

[42] Note: Selon des consultations menées auprès de 1 500 personnes en leur présence dans 12 pays et une enquête en ligne à laquelle ont répondu 4 000 personnes dans 15 pays.

32. Les ONG internationales et locales demeurent des partenaires coopérants essentiels pour le PAM, et sont des éléments moteurs des opérations menées sur le terrain et de la mobilisation des communautés. Le PAM collabore avec plus d'un millier d'ONG (locales pour 85 pour cent d'entre elles), ce qui lui permet de renforcer ses capacités au niveau local et sa spécialisation sectorielle dans les programmes axés sur la sécurité alimentaire et la nutrition[43]. La proximité rapprochée des acteurs locaux avec les populations touchées, conjuguée à leur connaissance approfondie de la situation sur le terrain, contribue grandement à améliorer l'accès aux zones vulnérables et à renforcer le degré d'opportunité, la pertinence et la qualité générale des interventions humanitaires.

33. Les institutions financières internationales et les banques régionales sont des partenaires de plus en plus importants pour le PAM. Elles intensifient leur appui financier et technique dans les domaines de la sécurité alimentaire, de la nutrition, de la résilience climatique et de la protection sociale. En 2022, la Banque mondiale et la Présidence du Groupe des Sept ont donné ensemble le coup d'envoi de l'Alliance mondiale pour la sécurité alimentaire, dans le cadre de laquelle un tableau de bord de la sécurité alimentaire et nutritionnelle dans le monde a été élaboré[44]. La même année, le Fonds monétaire international (FMI) a présenté officiellement le guichet Chocs alimentaires, conçu pour appuyer l'ensemble des initiatives menées à l'échelle internationale afin de faire face à la crise alimentaire mondiale[45]. Cette mobilisation renforcée en faveur de la sécurité alimentaire mondiale ouvre de nouvelles perspectives de partenariats tripartites à l'appui d'initiatives dirigées par les gouvernements.

34. Mise en place en 2024, l'Alliance mondiale contre la faim et la pauvreté est une initiative multilatérale et multipartite renouvelée visant à s'attaquer aux causes des privations. La collaboration avec cette organisation offre au PAM de nouvelles possibilités pour faire le lien entre les besoins d'urgence à court terme et les stratégies à long terme axées sur la résilience et la protection sociale.

35. Les pays qui sont parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques et à l'Accord de Paris s'emploient à donner corps aux contributions déterminées au niveau national en vue de réduire les émissions de gaz à effet de serre et de s'adapter aux effets des changements climatiques[46]. Le PAM a appuyé les efforts de renforcement de la résilience et d'adaptation déployés par les gouvernements d'un nombre croissant de pays.

36. Les partenaires du monde universitaire, les acteurs du secteur privé et les prestataires de services jouent un rôle de plus en plus important dans la définition de l'orientation opérationnelle et stratégique du PAM. Leur intérêt pour le secteur humanitaire est motivé par la possibilité qu'il leur offre d'accéder à de nouveaux marchés et de contribuer à des projets à fort impact qui coïncident avec leurs objectifs commerciaux tout en favorisant les progrès vers la réalisation d'objectifs à impact social.

[43] "Rapport annuel sur les résultats de 2022", annexe VIII (WFP/EB.A/2023/4-A/Rev.1).

[44] Alliance mondiale pour la sécurité alimentaire. 2022. Site Web du tableau de bord de la sécurité alimentaire et nutritionnelle dans le monde (en anglais uniquement).

[45] FMI. 2023. *Review of Experience with the Food Shock Window under the rapid financing instrument and the rapid credit facility*.

[46] Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques.

## Le PAM dans un monde qui change

### Évolutions récentes apportées aux opérations du PAM

37. À une période où les crises tendent à se prolonger et sont de plus en plus souvent imbriquées, le PAM s'emploie à définir et à mieux coordonner les stratégies permettant de passer de la réponse aux besoins humanitaires à la réduction de ces besoins et à l'amélioration de la résilience et, chaque fois que possible, au renforcement des systèmes nationaux ou au transfert des responsabilités à ces structures. La diminution des fonds à sa disposition a poussé le PAM à s'efforcer de faire mieux avec moins. Cela l'a amené à venir en aide à un moins grand nombre de personnes en leur fournissant une assistance de meilleure qualité et davantage adaptée à leurs besoins, à concevoir et à adapter ses programmes en tenant mieux compte de ses capacités et de ses atouts, et à coordonner les attributions, les capacités et les projets des gouvernements et d'autres partenaires tout en leur donnant les moyens de les renforcer.

38. Les systèmes nationaux permettent de mener des actions à grande échelle qui réduisent la dépendance à l'égard de l'aide extérieure. Le renforcement des systèmes nationaux occupe une place croissante au PAM. La portée des systèmes nationaux de protection sociale est vaste (4,7 milliards de personnes en bénéficient dans les pays à revenu faible ou intermédiaire) et de plus en plus importante[47], ce qui offre au PAM la possibilité d'améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition de milliards de personnes grâce à la fois à l'appui technique qu'il apporte aux gouvernements et à l'action qu'il mène en leur nom. Les retombées économiques des investissements consacrés à la consolidation des systèmes sont considérables et atteignent jusqu'à 35 dollars par dollar investi dans le cas des repas scolaires[48]. Le PAM demeure résolu à transférer la responsabilité des programmes de repas scolaires aux instances nationales et locales: il a réduit de près de moitié les activités qu'il mettait en œuvre directement dans le cadre de ces programmes dans les pays à revenu intermédiaire depuis 2013.

### Cadre d'action du PAM

39. Ces dernières années, le PAM a adopté ou actualisé des politiques thématiques ou transversales clés qui lui donnent les moyens d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés dans son Plan stratégique. Le cadre d'action du PAM est pertinent, appliqué en temps voulu et adapté à l'évolution du contexte en matière de coopération et à l'environnement dans lequel les programmes sont menés. On trouvera dans les paragraphes qui suivent des exemples illustrant comment des lacunes mises en évidence précédemment dans les politiques ont été comblées.

40. Dans son cadre d'action général, le PAM met l'accent sur l'importance qu'il accorde à son aptitude à intervenir rapidement et efficacement lors des crises humanitaires. Il continue d'adapter et de renforcer ce cadre pour relever les défis associés à des situations d'urgence de plus en plus complexes.

---

[47] Banque mondiale. 2025. *State of Social Protection Report 2025: The 2-Billion-Person Challenge*.

[48] S. Verguet *et al.* 2020. *The Broader Economic Value of School Feeding Programs in Low- and Middle-Income Countries: Estimating the Multi-Sectoral Returns to Public Health, Human Capital, Social Protection, and the Local Economy* dans *Frontiers in Public Health.*

41. Dans la mise à jour de 2024 de sa politique en matière de résilience[49], le PAM a renouvelé son engagement consistant à renforcer la résilience pour donner aux personnes les moyens de mieux gérer les crises et donc, à terme, de réduire les besoins en matière d'assistance humanitaire. En collaboration avec les gouvernements et les partenaires, il renforce les capacités dont les personnes, les institutions et les systèmes disposent pour se préparer aux chocs et aux facteurs de perturbation, les anticiper, y résister, s'en relever, s'y adapter et réaliser les transformations nécessaires.

42. En 2023, le PAM a adopté la politique en matière de transferts monétaires[50] en s'appuyant sur son savoir-faire en sa qualité de chef de file de l'assistance monétaire à des fins humanitaires ainsi que sur les données recueillies attestant de l'efficacité et de l'efficience des transferts de type monétaire pour subvenir aux besoins alimentaires, nutritionnels et autres besoins essentiels. Le PAM privilégie les transferts monétaires lorsqu'il est possible de se procurer des produits alimentaires sur les marchés et lorsque les financements le lui permettent. Les données font apparaître les avantages sans équivalent de l'assistance monétaire, qui peut aider les personnes à rompre le cercle vicieux de la pauvreté et de la vulnérabilité et a des effets multiplicateurs sur l'économie locale. Les transferts de type monétaire, et l'accent placé tout particulièrement sur la remise d'espèces aux femmes considérée comme étant le meilleur moyen de subvenir aux besoins alimentaires du ménage, demeurent l'une des modalités d'assistance les plus inclusives, les plus respectueuses de la dignité des personnes concernées et les plus économiques, que ce soit dans le cadre des programmes de secours ou de renforcement de la résilience. Cette stratégie offre également la possibilité d'obtenir des résultats s'inscrivant dans la durée en aidant les femmes à ouvrir des comptes bancaires et des comptes mobiles en toute sécurité.

43. La politique actualisée de renforcement des capacités des pays de 2022[51] a été l'occasion de réaffirmer l'importance déterminante de la consolidation des systèmes nationaux pour s'attaquer aux facteurs structurels de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition. Elle met l'accent sur le fait que les gouvernements sont responsables au premier chef de la fourniture aux populations de services qui permettent à ces dernières de satisfaire leurs besoins en matière de sécurité alimentaire et de nutrition. Dans le cadre de ses interventions, le PAM donne la priorité à la prise en main par les pays, à la flexibilité et à la réactivité face aux besoins locaux, et fournit un appui technique ciblé qui renforce les systèmes et facilite le transfert de la responsabilité de l'exécution de ses programmes aux institutions nationales et infranationales.

44. Le renforcement des capacités des pays est complété par la politique en matière d'ancrage local adoptée en 2025[52], qui vise à modifier la façon dont l'action du PAM est conçue et menée afin de soutenir avec plus d'efficacité des initiatives dirigées localement et adaptées aux besoins et aux priorités des personnes démunies. Par cette démarche, le PAM montre qu'il a conscience que les acteurs locaux et nationaux sont tout à la fois les premiers intervenants et ceux qui parcourent le dernier kilomètre pour acheminer l'assistance en temps de crise, et qu'il sait également que la réduction des répercussions de chocs qui sont multifactoriels ainsi que le relèvement à la suite de ces chocs passent invariablement par la mise en place de capacités locales.

[49] PAM. 2024. *Mise à jour de la politique en matière de résilience*.

[50] PAM. 2023. *Politique en matière de transferts monétaires*.

[51] PAM. 2022. *Politique actualisée de renforcement des capacités des pays*.

[52] PAM. 2025. *Politique en matière d'ancrage local.*

45. Le Plan stratégique fait apparaître que le PAM demeure déterminé à appliquer non seulement les politiques mentionnées plus haut, mais aussi l'ensemble des politiques et stratégies qui guident ses activités, notamment celles[53] relatives aux facteurs de l'insécurité alimentaire[54], aux principes humanitaires, aux effets directs stratégiques[55], aux priorités transversales[56], aux leviers d'action[57] et à la gouvernance institutionnelle. Pour mettre en œuvre pleinement le Plan stratégique, le PAM continuera de renforcer et d'actualiser son cadre d'action.

**Enseignements dégagés des principaux examens et évaluations**

46. Dans l'évaluation à mi-parcours du Plan stratégique pour 2022-2025, les transformations stratégiques importantes apportées à la vision d'ensemble et à l'approche stratégiques du PAM, notamment la formulation plus claire de ses ambitions en ce qui concerne ses programmes d'action visant à sauver des vies et à changer la vie, ont été saluées. Toutefois, la portée du Plan stratégique a été considérée comme trop vaste pour guider la hiérarchisation des priorités dans le cadre des interventions menées au niveau des pays. Les évaluateurs ont également souligné qu'il était nécessaire de définir plus précisément les atouts particuliers du PAM, sans se limiter aux capacités dont il dispose à l'évidence dans le domaine de l'intervention d'urgence. Une répartition des tâches inadéquate entre le Siège et les bureaux régionaux, la dépendance à l'égard de financements préaffectés et à court terme, une démarche consistant à aborder les partenariats uniquement sous l'angle des transactions à réaliser et des procédures internes trop complexes ont également nui à l'efficience et à l'efficacité du PAM.

47. Dans son évaluation de 2024, le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN)[58] a appelé l'attention sur la nécessité pour le PAM de définir précisément son double mandat et de bien communiquer sur le sujet dans un contexte de réduction des ressources, en indiquant notamment comment il comptait s'y prendre pour coordonner ses programmes d'intervention d'urgence et de renforcement de la résilience. Pour pouvoir continuer de venir en aide aux personnes vulnérables, le PAM devra collaborer davantage avec les gouvernements et les autres partenaires de sorte que soient maintenus les financements dont il a besoin pour prêter assistance et accéder aux plus démunies d'entre elles, en particulier dans les situations de conflit très polarisées. Il est également important que le PAM réponde aux préoccupations concernant le détournement de l'aide et le respect des principes humanitaires et engage des discussions franches avec les donateurs au sujet de la tolérance au risque.

[53] La liste des politiques n'est pas exhaustive. Elle contient uniquement des politiques qui ont été publiées depuis 2020.

[54] PAM. 2024. *Mise à jour de la politique en matière de changements climatiques.* PAM. 2022. *Politique du PAM en matière de problématique femmes-hommes de 2022.*

[55] PAM. 2024. *School Meals Policy.* PAM. 2023. *Politique du PAM en matière de transport aérien*.

[56] PAM. 2020. *Politique du PAM en matière de protection et d'obligation redditionnelle.* PAM. 2017. *Politique en matière de nutrition.*

[57] PAM. 2021. *WFP People Policy.* PAM. 2015. *Politique en matière de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire.* PAM. 2021. *Politique révisée de lutte contre la fraude et la corruption.* PAM. 2022. *Politique d'évaluation du PAM*.

[58] MOPAN. 2024. *MOPAN assessment of WFP*.

48. Dans les évaluations indépendantes[59], le PAM a été loué pour sa souplesse d'adaptation et sa capacité à transposer ses interventions à plus grande échelle dans les situations de crise, un atout essentiel en cas de persistance des risques, y compris dans les contextes stables. Il a également été noté que l'intégration des interventions axées sur la réponse humanitaire et sur le développement s'était améliorée, et que le PAM n'avait ménagé aucun effort pour respecter les délais impartis et réaliser des économies. Toutefois, il a aussi été souligné qu'il était nécessaire d'intensifier les investissements dans la préparation aux situations d'urgence et d'appliquer des stratégies de ciblage et de hiérarchisation des priorités fondées sur des données factuelles, en veillant à inclure tous les groupes de population vulnérables. En outre, les activités de renforcement des capacités devaient être davantage axées sur les systèmes et menées dans une optique plus stratégique. Dans un rapport de synthèse d'évaluations[60], il a été recommandé au PAM d'expliciter les raisons de sa présence et de son offre de programmes s'agissant de renforcer les systèmes et les capacités à l'échelle nationale, notamment dans les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure. Il lui a également été conseillé de faire connaître ses stratégies de transfert de responsabilités et de transition et, le cas échéant, les différentes étapes de son retrait de certaines opérations.

49. Les constatations et les recommandations issues des examens et des évaluations considérés ont été exploitées lors de l'élaboration du présent Plan stratégique et continuent d'être prises en compte directement dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques et des stratégies, y compris les plans stratégiques de pays.

## Positionnement et atouts particuliers du PAM

### Vision d'ensemble et positionnement du PAM

50. Le PAM est résolu à intervenir dans le monde entier pour éliminer la faim. Il réaffirme le rôle qui est le sien au sein du système des Nations Unies pour promouvoir des dispositifs adoptés à l'échelle intergouvernementale tels que les objectifs de développement durable auprès des gouvernements qui ont l'intention de les mettre en œuvre.

51. Dans le contexte actuel de multiplication des crises et de restriction des ressources, le PAM doit s'employer à renforcer sa capacité d'adaptation et son efficacité. Il mettra davantage l'accent sur le rapport coût-efficacité au moment de choisir la modalité d'assistance (espèces, bons, assistance en nature, assistance hybride). Plus que jamais, il doit anticiper les évolutions de l'environnement opérationnel, s'y adapter et y faire face. Il devra se tenir prêt à transposer rapidement son action à plus grande échelle lorsque des crises éclatent, mais aussi à réduire sa présence le cas échéant, en transférant les programmes aux partenaires ou en en confiant la responsabilité aux gouvernements. Le PAM envisagera de plus en plus souvent ses programmes sous l'angle des systèmes alimentaires de façon à développer les achats locaux, à améliorer la nutrition et à soutenir les approches intégrées, y compris dans les environnements en situation de fragilité et de conflit.

[59] PAM. Évaluations des plans stratégiques de pays (en anglais). PAM. 2024. *Evaluation of WFP's Emergency Preparedness Policy*; et PAM. 2024. *Évaluation de la réponse d'urgence du PAM aux crises prolongées au Sahel et dans d'autres pays d'Afrique de l'Ouest et centrale 2018-2023*. PAM. 2024. *Synthèse des éléments factuels et des enseignements concernant les partenaires coopérants du PAM tirés d'évaluations centralisées et décentralisées*.

[60] PAM. 2025. *Evaluation synthesis on WFP's engagement in middle-income countries (2019-2024).*

52. Au cours de la période 2026-2029, le PAM se concentrera sur ce qu'il sait faire de mieux, à savoir subvenir à l'échelle voulue aux besoins alimentaires et nutritionnels pressants dans les environnements fragiles touchés par des situations d'urgence en plaçant les besoins des personnes touchées, en particulier celles qui les plus exposées aux risques, au cœur de toutes les décisions concernant ses programmes. La satisfaction des besoins aigus demeurera la première de ses priorités, même s'il a conscience qu'il ne pourra pas fournir une assistance d'urgence aux mêmes personnes d'année en année. Il devra s'employer à mieux coordonner ses interventions d'urgence et d'amélioration de la résilience afin de proposer un ensemble cohérent de programmes qui renforcent l'autosuffisance, réduisent les besoins humanitaires à court terme au moyen d'investissements destinés aux communautés exposées aux crises et appuient les capacités des autorités locales.

53. Le ciblage et la hiérarchisation des priorités demeurent au cœur du mandat du PAM et joueront un rôle encore plus grand dans le cadre du présent Plan stratégique. Le PAM comprend bien qu'au vu de l'ampleur des besoins aujourd'hui et des coupes sans précédent opérées dans les financements, il lui faudra suivre une approche transparente fondée sur des données factuelles dans le respect des principes consacrés pour recenser les personnes ayant désespérément besoin d'une assistance et leur venir en aide. À l'échelle mondiale, il renforce ses systèmes pour parvenir à une allocation efficace des ressources qui ne sont pas préaffectées, en s'assurant que la priorité est donnée aux crises les plus graves au cours desquelles des vies sont menacées. Au niveau des communautés et des ménages, les nouvelles orientations en matière de hiérarchisation des priorités définissent des options concernant l'ampleur et la portée de l'assistance. Dans les contextes où la gravité des besoins dépasse les ressources disponibles, le PAM se concertera avec les gouvernements, les partenaires et les donateurs pour définir des seuils de couverture minimale et rechercher d'autres modes d'assistance.

54. Au niveau national, le PAM s'assurera que ses plans stratégiques de pays concordent avec les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable et avec les plans de réponse humanitaire. Il demeure attaché à développer la coopération interorganisations sous la direction des coordonnateurs résidents et des coordonnateurs de l'action humanitaire, et continuera de diriger ou de codiriger les modules d'action humanitaire groupée.

**Atouts particuliers du PAM recherchés**

55. Dans les situations de fragilité, le PAM, présent dans les régions les plus reculées, apporte souvent un appui à l'ensemble de la communauté humanitaire. Il investira pour conserver ses atouts propres relatifs aux chaînes d'approvisionnement, aux interventions d'urgence et à la mise en œuvre des opérations. C'est un chef de file dans les domaines de la collecte de données en temps réel, de l'analyse de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition aiguës, de la communication d'informations permettant de déterminer les besoins opérationnels et de la fourniture de données aux partenaires, notamment au sein de l'initiative du Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire. Son aptitude à établir des passerelles entre les interventions d'urgence et la consolidation des systèmes est sans équivalent, ce qui lui permet de renforcer et de préserver les systèmes des gouvernements dans les situations de fragilité où il opère.

56. Dans les contextes de transition, le point fort du PAM est sa capacité à mener des programmes axés sur la résilience des communautés, en remettant en état des terres dégradées et en améliorant les infrastructures locales par exemple, tout en appuyant les initiatives gouvernementales destinées à renforcer leurs propres systèmes. Ces programmes tirent avantage des partenariats et des relations que le PAM met en place dans le cadre des interventions d'urgence, ainsi que de son aptitude à accélérer le relèvement des populations touchées et le passage des programmes d'aide humanitaire à des programmes de renforcement de la résilience à grande échelle.

57. Dans les environnements plus stables, la force du PAM réside dans sa capacité à mettre à profit ses compétences spécialisées pour appuyer les programmes des gouvernements et des partenaires. Les programmes de repas scolaires sont considérés comme l'un de ses points forts. Ces vingt dernières années, ils sont devenus l'un de ses domaines d'activité les plus aboutis et les mieux documentés. L'un des autres atouts du PAM réside dans sa capacité à aider les gouvernements à mieux se préparer aux chocs et à y faire face plus efficacement ou à mettre en œuvre des programmes nationaux tels que les programmes de transferts monétaires qui utilisent son savoir-faire, pour établir ou valider des listes de bénéficiaires, par exemple.

58. Dans les domaines dans lesquels il ne dispose pas d'atouts particuliers, le PAM œuvrera avec des gouvernements, d'autres entités des Nations Unies et d'autres partenaires, en tirant parti de leurs compétences spécialisées et de leurs capacités. Dans le cadre du présent Plan stratégique, le PAM écartera donc de la liste des priorités les activités menées dans les domaines suivants: énergie, élevage, production alimentaire (semences, outillage, engrais et pêche), énergie, ingénierie, éducation numérique et mise au point de logiciels à l'intention des gouvernements. Ces activités reléguées au second plan pourront se poursuivre en partenariat avec d'autres acteurs si elles sont intégrées dans des stratégies nationales que le PAM appuie, ou si elles permettent d'abaisser le coût de ses programmes. Le PAM cherchera également à se retirer progressivement des projets mis en œuvre à petite échelle, car sa force par rapport à d'autres organismes réside dans sa capacité à mener des interventions de grande ampleur.

**Stratégie de transfert des responsabilités**

59. Le PAM a pour objectif premier d'éliminer la faim. À cet effet, il s'assurera que ses programmes évitent de créer une dépendance à l'égard de l'aide, et se concentrera sur la mise en œuvre de programmes favorisant l'autosuffisance ou susceptibles d'être transférés aux gouvernements des pays hôtes. Le PAM appuiera également les programmes menés par les gouvernements, en fournissant une assistance technique destinée à renforcer les capacités de ces derniers. Conformément à son engagement en faveur de l'ancrage local, il renforcera les capacités des protagonistes présents sur le terrain tels que les organisations communautaires et les acteurs locaux du secteur privé, afin de leur donner les moyens de prendre les opérations en main en se limitant, pour sa part, à un simple rôle d'appui. Les stratégies de transfert des responsabilités continueront d'être détaillées dans les plans stratégiques de pays.

60. Le PAM réexaminera minutieusement sa présence dans les pays pour se concentrer sur les besoins les plus pressants dans les situations d'extrême fragilité résultant notamment de crises prolongées, de chocs récurrents ou de la présence de populations déplacées de force. Compte tenu de la réduction des ressources dont il dispose, le PAM réfléchit à la nature de sa présence pour qu'elle soit la plus appropriée d'un point de vue opérationnel et stratégique. Cette analyse prend en compte des données de référence relatives aux besoins des pays en matière de sécurité alimentaire et de nutrition, leur capacité d'intervention, la pertinence et l'impact des opérations du PAM ainsi que les perspectives de financement, y compris de la part des gouvernements hôtes. Dans un plus grand nombre de situations, les représentants du PAM pourraient couvrir plusieurs pays, et davantage d'opérations pourraient relever de bureaux multipays. Au bout du compte, en concertation avec le gouvernement hôte, le PAM pourrait choisir de se retirer progressivement d'un pays.

## Effets directs stratégiques

61. Le présent Plan stratégique s'articule autour de trois effets directs intégrés, assortis de cibles et de priorités précises: l'effet direct stratégique 1 concerne la satisfaction des besoins urgents des personnes dans les situations de crise; l'effet direct stratégique 2 est centré sur l'accès à l'autosuffisance de communautés qui ont connu une insécurité alimentaire aiguë; et l'effet direct stratégique 3 porte sur l'action que le PAM mène pour aider les gouvernements à mettre en place ou à renforcer leurs propres programmes axés sur la sécurité alimentaire et la nutrition, ainsi que sur la fourniture de services aux partenaires.

**Effet direct stratégique 1: La préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de crise sont efficaces**

62. Le PAM mènera des opérations d'urgence rapides, fondées sur les principes consacrés et transposables à plus grande échelle pour sauver des vies et éviter la famine. Il a conscience que la lutte contre l'insécurité alimentaire aiguë et la prévention de la famine nécessitent de combiner des interventions d'urgence comprenant des activités d'assistance technique et des activités de programme à des activités de sensibilisation menées à un haut niveau et à des activités de diplomatie humanitaire. La diplomatie humanitaire permet au PAM d'obtenir qu'un accès et une marge de manœuvre sûrs et permanents soient assurés aux fins de la fourniture de l'aide humanitaire, mais aussi de plaider pour que soient apportées des solutions, sur le plan politique et en matière de sécurité, aux crises humanitaires. Grâce au rayonnement de ses opérations, à ses compétences techniques de pointe et à sa capacité de fournir une assistance à grande échelle, même dans les situations les plus difficiles, le PAM joue un rôle de premier plan dans la réponse aux besoins humanitaires, tandis que sa présence dans les régions les plus reculées et sa grande connaissance du terrain font que sa voix porte lorsqu'il s'agit de plaider en faveur de l'action destinée à prévenir et à éliminer la famine.

63. Dans le cadre de ses initiatives de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise, le PAM donne la priorité au renforcement de la *qualité* des programmes de façon à fournir une assistance alimentaire (en nature ou sous la forme de transferts monétaires) et nutritionnelle aux bonnes personnes, au bon moment et de la bonne manière, et à garantir ainsi la protection et le respect de la dignité des personnes touchées et une utilisation efficiente et efficace des ressources. Son engagement en faveur de la qualité signifie qu'à mesure que les ressources s'amenuisent, il réduit le nombre de personnes auxquelles il vient en aide en donnant la priorité à celles qui sont le plus durement touchées par l'insécurité alimentaire. Le PAM est résolu à fournir une assistance adaptée, en s'assurant que les transferts ne tombent pas à un niveau inférieur à celui dont les personnes concernées ont besoin pour survivre ou se relever et en veillant à ce que, dans le cas de l'assistance en nature, le contenu des rations soit adéquat sur le plan nutritionnel et correspond aux besoins respectifs des femmes, des hommes, des filles et des garçons avec lesquels il travaille, y compris les personnes handicapées.

64. De plus en plus souvent, le PAM tire parti des technologies et applique des méthodes plus modulables et plus innovantes dans le cadre de ses opérations, comme le recours à l'auto-enregistrement pour venir en aide aux bénéficiaires, y compris en l'absence de partenaire coopérant ou de prestataire de services financiers. Il soutient l'intégration opérationnelle du ciblage et de l'enregistrement afin de garantir un flux ininterrompu d'informations tout au long du cycle des programmes, y compris dans les environnements d'urgence susceptibles d'évoluer rapidement. Il utilise aussi des solutions numériques pour prendre des décisions relatives à la chaîne d'approvisionnement de façon à optimiser la conception de ses opérations et à en accroître l'efficience. Les données et les analyses sont indispensables pour permettre au PAM de comprendre les besoins, les vulnérabilités, les marchés et le contexte dans toute leur diversité, ce qui l'aide à déterminer qui cibler et comment, à qui donner la priorité et selon quels critères, quelle assistance fournir et comment procéder de la manière la plus appropriée.

65. La préparation aux situations d'urgence permet au PAM et à d'autres d'intervenir de manière plus rapide, plus efficace et plus efficiente. Son action dans ce domaine comprend des activités de planification des interventions d'urgence tenant compte des risques, le prépositionnement de vivres et d'autres articles essentiels et la conclusion d'accords de préparation avec des partenaires coopérants et des prestataires de services. Cet ensemble d'activités contribue à assurer que l'assistance parvient bien aux personnes touchées aux endroits et aux moments où elle est la plus nécessaire.

66. À une période où de plus en plus de personnes en situation d'insécurité alimentaire sont exposées à des phénomènes météorologiques extrêmes récurrents et souvent prévisibles, l'alerte rapide, les financements préétablis, les mesures d'anticipation des chocs et les interventions rapides menées immédiatement après les chocs aideront à sauver des vies, à gagner du temps et à réaliser des économies, en particulier dans les situations de fragilité. Chaque dollar investi dans les mesures d'anticipation peut rapporter jusqu'à 7 dollars en pertes évitées et autres avantages[61]. La coordination entre tous les acteurs et la prise en compte des dispositifs gérés par les pays concernés sont primordiales pour que ces mesures soient efficaces. En partenariat avec d'autres acteurs, le PAM continuera d'exploiter les données et les analyses issues des activités d'alerte rapide pour planifier la fourniture de l'assistance et la communication d'informations aux communautés vulnérables *avant* qu'un phénomène météorologique extrême ne se produise, et il aidera les gouvernements à faire de même. Le PAM continuera de collecter des données factuelles sur les modalités d'action anticipée les plus efficaces et de mettre à profit l'analytique de données, les outils de prévision et les nouvelles technologies, dont l'intelligence artificielle, pour affiner la planification par scénarios et améliorer son degré de préparation.

67. Dans le cadre des interventions d'urgence qu'il mène en matière de nutrition, le PAM donne la priorité à la lutte contre l'émaciation et les carences en micronutriments chez les jeunes enfants, les filles et les femmes enceintes ou allaitantes et les personnes vivant avec le VIH afin de contribuer à la réalisation de l'objectif global consistant à réduire la mortalité. Il travaille en étroite collaboration avec l'UNICEF et l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) pour appliquer les nouvelles lignes directrices mondiales sur l'émaciation, notamment en plaçant la prévention au cœur de ses programmes de nutrition destinés aux jeunes enfants et aux femmes enceintes ou allaitantes, et en faisant en sorte que les familles comptant des enfants et des femmes souffrant de malnutrition bénéficient de ses propres programmes de secours et de ceux de ses partenaires. Le PAM continuera de jouer un rôle moteur dans la prise en charge de la malnutrition aiguë modérée et se coordonnera de manière rapprochée avec l'UNICEF, les autorités nationales et les agents de santé locaux pour maximiser la couverture des actions menées, leur efficience ainsi que l'impact sur la continuité des soins destinés aux enfants souffrant de malnutrition aiguë.

68. Les réfugiés, les rapatriés, les personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays, les migrants vulnérables et d'autres personnes déplacées sont souvent aux prises avec des formes de vulnérabilité différentes qui s'aggravent mutuellement, intensifient leur insécurité alimentaire et nutritionnelle et entravent leur accès aux services publics, à la terre et à l'emploi. Les opérations que le PAM mène dans les situations de déplacement ont pour objectif non seulement de satisfaire les besoins immédiats et de combler les lacunes sur le plan de la protection, mais aussi de favoriser les progrès vers des solutions durables, notamment la prise en compte des réfugiés dans les systèmes et les programmes nationaux, en collaboration avec le HCR, l'Organisation internationale pour les migrations (OIM) et d'autres partenaires.

69. Pour soulager le système humanitaire, le PAM s'efforcera de faire en sorte que l'assistance prévue dans le cadre de ses propres programmes soit fournie avec l'intention clairement exprimée de contribuer à l'amélioration des systèmes nationaux, de façon à appuyer les solutions dirigées localement, les acteurs locaux et les mécanismes d'assistance à assise communautaire, le tout dans le respect des principes humanitaires. Les opérations seront menées en concordance avec les programmes nationaux, et on procédera à la modélisation d'approches innovantes pour la conception et la mise en œuvre de programmes, ainsi qu'à la planification de la transition vers des programmes nationaux.

[61] FAO, OCHA et PAM. 2025. *Saving lives, time and money – evidence from anticipatory action.*

70. Pour permettre aux populations de ne pas être tributaires de l'aide humanitaire, le PAM s'attachera à collaborer avec les communautés et les partenaires de manière à mettre en place dans les communautés touchées par une crise des activités axées sur la résilience dès que possible après la survenance des chocs. On trouvera de plus amples informations dans les sections consacrées à l'effet direct stratégique 2.

**Encadré 2: Soutien du PAM en faveur des populations déplacées**

Les populations déplacées (réfugiés, rapatriés, personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays et migrants vulnérables) sont des groupes très importants pour le PAM en raison de leur exposition disproportionnée à l'insécurité alimentaire. En 2025, le PAM prévoit d'apporter un soutien à plus de 25 millions de personnes déplacées de force et de migrants vulnérables. Il exploitera sa présence opérationnelle et ses compétences de pointe en matière d'évaluation pour élaborer des programmes fondés sur des données factuelles et appuyer l'action de sensibilisation menée aux niveaux national et mondial, et il concevra ses activités d'assistance en tenant compte des risques de conflit et du contexte pour les adapter aux besoins spécifiques des populations déplacées et des communautés qui les accueillent.

L'aide est primordiale immédiatement après un déplacement, mais l'assistance humanitaire ne constitue pas une solution à long terme pour les personnes déplacées. Le PAM a donc pour ambition de mettre en œuvre des programmes intégrés appuyant dès le départ la mise en place de solutions durables, tout en cherchant à satisfaire les besoins immédiats. Il continuera de travailler en concertation étroite avec le HCR, l'OIM et d'autres acteurs pour que la réponse humanitaire soit coordonnée, efficiente et rapide. Il mobilisera aussi des acteurs du développement et les institutions financières internationales à l'appui des efforts déployés au niveau national pour mettre en œuvre des solutions inspirées des engagements énoncés dans le mémorandum d'accord global conclu entre le HCR et le PAM, le Pacte mondial sur les réfugiés (et les engagements particuliers pris lors du Forum mondial sur les réfugiés), le Pacte mondial sur les migrations et le Programme d'action du Secrétaire général sur les déplacements internes.

**Effet direct stratégique 2: Les besoins diminuent et la résilience face aux chocs s'améliore**

71. Pour diminuer les besoins humanitaires actuels et futurs – et réduire au bout du compte la dépendance à l'égard de l'assistance –, le PAM entend saisir toutes les occasions qui se présentent de renforcer la résilience, y compris pendant les crises. Tout en maintenant la place centrale accordée à l'intervention d'urgence, il concevra des programmes destinés à préserver la sécurité alimentaire et la nutrition, et donnera aux communautés à risque les moyens de mieux résister aux chocs et de s'en relever plus rapidement, un point essentiel dans un contexte d'intensification des chocs et des facteurs de perturbation et d'imbrication croissante des crises.

72. Les activités de renforcement de la résilience seront ciblées sur les zones géographiques et les communautés en proie à une insécurité alimentaire aiguë prolongée ou récurrente, en donnant la priorité aux personnes dont la sécurité alimentaire et la nutrition sont les plus mises à mal par les chocs, notamment les femmes, les filles, les enfants, les personnes âgées, les personnes handicapées et les peuples autochtones. Conformément aux recommandations pertinentes issues des évaluations, le PAM ciblera aussi les communautés touchées par les déplacements (réfugiés, personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays et communautés d'accueil) dans le cadre de ses programmes en faveur de la résilience.

73. Le PAM s'emploiera à instaurer les conditions permettant aux populations locales de satisfaire leurs propres besoins après avoir connu une insécurité alimentaire aiguë persistante. Il mènera des programmes intégrés en faveur de la résilience: il coordonnera et échelonnera ses interventions afin de relier les interventions face aux crises, les initiatives d'amélioration de la résilience et le transfert des activités entre les mains d'acteurs du développement à plus long terme, en étant bien conscient que les gouvernements jouent un rôle central dans le renforcement de la résilience. La conduite en parallèle d'activités aux niveaux des individus, des communautés et des systèmes contribuera à opérer des changements durables, tout en appuyant les initiatives visant à améliorer la cohésion sociale. Les programmes de repas scolaires et d'autres filets de sécurité nationaux sont d'importants instruments permettant de relier les programmes axés sur la résilience aux systèmes nationaux.

74. Le PAM travaillera en partenariat avec d'autres acteurs pour encourager la restauration des terres et des écosystèmes, la mise en place de pratiques de régénération et la remise en état des actifs productifs afin de préserver le capital physique et le capital naturel sur lesquels reposent les moyens d'existence. Il travaillera à l'élaboration de mesures de réduction des risques de catastrophe et d'adaptation, comme les services d'information météorologiques destinés à des groupes vulnérables tels que les femmes et les filles ou les personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays et d'autres groupes défavorisés.

75. Le PAM s'appuiera sur des approches communautaires inclusives destinées à renforcer la confiance, à développer la cohésion sociale, à favoriser un accès plus équitable et à promouvoir la capacité d'action. Ces approches consistent à associer tous les bénéficiaires et, le cas échéant, les communautés voisines aux activités menées avec les personnes déplacées et les réfugiés. Transposées à grande échelle, ces activités ont fait la preuve qu'elles amélioraient la résilience et réduisaient les besoins humanitaires à long terme[62]. Le PAM renforcera également les systèmes publics, en mettant, par exemple, son savoir-faire à disposition pour aider à intégrer le risque climatique dans les politiques nationales de sécurité alimentaire.

76. Dans le cadre d'ensembles intégrés d'activités axées sur la résilience ou de l'alimentation scolaire utilisant la production locale, le PAM aidera, en collaboration avec des partenaires, les petits exploitants agricoles et les acteurs des filières locales se trouvant dans des zones en situation d'insécurité alimentaire à mieux résister aux facteurs de perturbation et aux chocs saisonniers. Il travaillera aussi aux côtés des gouvernements, des partenaires et des communautés pour fournir des services d'information météorologique et climatique, qui aideront les agriculteurs à prendre des décisions éclairées tout au long de la période de végétation et à s'adapter.

77. Dans les communautés exposées à une insécurité alimentaire prolongée ou récurrente, le PAM aura recours aux programmes axés sur la résilience pour améliorer les résultats obtenus en matière de diversité des produits alimentaires et de nutrition, en intégrant, par exemple, plus systématiquement les considérations liées à la nutrition au stade de la sélection d'actifs et dans les activités qu'il mène auprès des marchés. Dans le cadre de sa collaboration avec les acteurs des filières locales, il s'emploiera à développer l'enrichissement des aliments, considéré comme un moyen économique de réduire les carences en micronutriments à grande échelle, ainsi que la transformation locale, la distribution et la consommation d'aliments diversifiés, sans danger pour la santé et riches en nutriments.

[62] Ibid.

78. Le PAM investira dans des plateformes communautaires afin de mettre en œuvre des programmes destinés à prévenir et à prendre en charge la malnutrition aiguë modérée, en collaboration avec l'UNICEF, la FAO et d'autres partenaires dans le but de lutter contre l'émaciation des enfants, notamment à la faveur du Plan d'action mondial en place dans ce domaine. Les stratégies de communication sociale encourageront la consommation d'aliments sains et nutritifs, et le PAM œuvrera avec des acteurs locaux pour améliorer les résultats obtenus dans le domaine de la nutrition sur le long terme.

79. Le PAM est conscient que le renforcement de la résilience nécessite des financements pluriannuels ainsi que des partenariats à long terme avec les gouvernements et d'autres acteurs du système des Nations Unies. Il ressort des enseignements tirés de la mise en œuvre du Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie que lorsque le soutien financier est prévisible, pluriannuel et d'utilisation souple, il peut permettre au PAM d'engager des dialogues stratégiques avec les gouvernements et les institutions financières internationales, et peut contribuer ainsi à mettre en place d'importantes stratégies de pérennisation et de transposition à plus grande échelle des programmes et à instaurer des collaborations à long terme avec d'autres entités des Nations Unies telles que le HCR, l'UNICEF et la FAO. Pour obtenir un impact plus net, il faudra instaurer des synergies étroites avec la FAO et le FIDA dans des domaines tels que le développement de filières, la gestion des ressources naturelles, l'alerte rapide et la gestion des risques.

80. Le PAM se concentrera sur les activités d'amélioration de la résilience qui ont un impact à grande échelle. Leur potentiel est considérable: des données factuelles recueillies par le Gouvernement nigérien font, par exemple, apparaître que, grâce à la participation aux programmes intégrés en faveur de la résilience mis en œuvre par le PAM et ses partenaires, 80 pour cent des communautés précédemment tributaires de l'aide humanitaire n'avaient pas eu besoin d'assistance alimentaire en 2022, alors que le pays connaissait sa plus grave sécheresse depuis 10 ans[63].

81. Le PAM donnera la priorité aux activités présentant un bon rapport coût-efficacité qui visent à obtenir des effets directs pérennes en matière de lutte contre l'insécurité alimentaire et la malnutrition et de réduction des besoins d'aide alimentaire humanitaire. Il investira dans le recueil de données factuelles sur sa contribution à la réduction ces besoins. Cela l'amènera notamment à travailler aux côtés de partenaires du secteur de la recherche en vue de l'élaboration d'un système de mesure, mais aussi à tirer parti du suivi régulier qu'il assure, des méthodes qualitatives qu'il applique ainsi que des études spécialisées, des examens et des évaluations auxquels il fait procéder.

82. Pour favoriser la résilience, le PAM appuiera le transfert de connaissances, de moyens et de savoir-faire entre les pays, et mettra à profit les synergies existantes avec le secteur privé et les établissements de recherche à l'échelle locale. Il s'attend également à ce que les gouvernements hôtes contribuent de plus en plus au financement des programmes axés sur la résilience qu'il mène dans leur pays.

83. Les plans stratégiques de pays définiront une stratégie claire de financement, de transition et de transfert de la responsabilité des programmes d'amélioration de la résilience aux instances locales et nationales. Il renforcera les capacités des partenaires locaux et se retirera progressivement dès que la situation et les moyens de ceux-ci le permettront.

[63] PAM. 2024. *Estimating Averted Humanitarian Assistance Needs through WFP's Integrated Resilience Programme (IRP) in the Sahel*.

**Effet direct stratégique 3: Les programmes menés par les gouvernements et les partenaires sont facilités**

84. Plus que jamais, le monde a besoin du savoir-faire opérationnel du PAM pour appuyer les gouvernements et les partenaires. Au titre du présent Plan stratégique, le PAM reliera de manière plus systématique et plus déterminée ses initiatives humanitaires à ses activités de renforcement des programmes et des systèmes nationaux de filets de sécurité. Il assurera également des services communs ainsi qu'un appui sur mesure à la demande des gouvernements et des acteurs humanitaires.

85. Dans le cadre de l'appui qu'il fournit aux programmes et aux systèmes nationaux de filets de sécurité, le PAM mettra l'accent sur trois domaines clés dans lesquels il possède des compétences particulières: il aidera les gouvernements à venir en aide aux personnes les plus vulnérables et à renforcer leur pouvoir d'action; il aidera les populations à faire face aux risques auxquels elles sont exposées à cause des phénomènes météorologiques extrêmes et d'autres chocs; et il s'attaquera à l'insécurité alimentaire et à la malnutrition.

86. Le PAM aidera les interlocuteurs gouvernementaux à concevoir et à mettre en œuvre leurs propres programmes de transferts monétaires et de transferts en nature pour contribuer concrètement aux systèmes alimentaires locaux et à l'économie locale. Il prêtera assistance aux acteurs gouvernementaux pour qu'ils inscrivent leurs programmes dans la durée et les adaptent en cas de catastrophes ou d'autres perturbations, en resserrant les liens entre les autorités chargées de la gestion des catastrophes et la protection sociale. Dans ses domaines de compétence, il appuiera en outre l'amélioration des systèmes nationaux sur lesquels ces programmes reposent. Entre autres domaines, on peut citer: les mécanismes de coordination; le financement préétabli, les stratégies et les protocoles opérationnels; et l'innovation et les solutions numériques. Le PAM entend ainsi augmenter l'échelle, l'efficience, l'efficacité et la viabilité des interventions menées par les pays.

87. Le renforcement des filets de sécurité et des systèmes de protection sociale nationaux est une composante essentielle de la stratégie de transition du PAM. Comme cela a été démontré au Sahel et ailleurs, il est possible de mettre en place des systèmes permettant de faire face aux chocs, y compris dans les situations de fragilité. L'expérience acquise au fil des années montre toutefois que la transition n'est souvent pas un processus linéaire. Lorsque les systèmes nationaux sont fortement perturbés ou sont inexistants, le PAM collaborera avec d'autres partenaires de l'action humanitaire et du développement pour combler les lacunes et jeter les bases de systèmes futurs dirigés par les gouvernements. Lorsque des systèmes nationaux sont en place, il passera en priorité par eux pour fournir l'assistance chaque fois que possible et renforcera progressivement son rôle de catalyseur en apportant un appui technique.

88. Le PAM est l'organisme de référence pour les repas scolaires au niveau mondial, et il est considéré comme une source fiable d'informations et de compétences de pointe pour les gouvernements et les partenaires. Les repas scolaires sont le filet de sécurité le plus important au monde destiné aux enfants: ils sont distribués à plus de 418 millions d'écoliers dans 176 pays; 99 pour cent des programmes de repas scolaires sont financés par les pays dans lesquels ils sont mis en œuvre. Dans les pays stables à faible revenu ou à revenu intermédiaire, le PAM conserve principalement un rôle de catalyseur, offrant une assistance technique et un appui en matière d'élaboration des politiques aux gouvernements soucieux d'établir et de pérenniser leurs propres programmes. Dans les situations de fragilité ou de crise, il continuera d'apporter un appui opérationnel direct, de façon à maintenir l'accès à des repas scolaires de qualité tout en jetant les bases sur lesquelles les pays s'appuieront pour prendre en charge les activités y relatives. Il continuera par ailleurs d'appuyer les repas scolaires utilisant la production locale en facilitant leur prise en main par les gouvernements tout en renforçant les économies et les systèmes alimentaires locaux.

89. En tant qu'hôte du Secrétariat de la Coalition pour l'alimentation scolaire, le PAM continuera de contribuer à l'essor de ce mouvement mondial en coordonnant les efforts déployés dans divers pays et secteurs, en encourageant les responsables politiques à s'investir et en soutenant une collaboration multisectorielle inclusive. Pour le PAM, cela passe par la poursuite de l'élargissement de sa collaboration et de ses partenariats stratégiques avec des acteurs compétents tels que l'UNICEF, le HCR, la FAO, l'Organisation internationale du Travail, les institutions financières internationales et des partenaires de développement, auxquels il convient d'ajouter un large éventail d'organisations nationales et locales, notamment des acteurs de la société civile et du secteur privé et des établissements universitaires.

90. En concordance avec l'Initiative ONU80 et la réinitialisation des modalités de l'action humanitaire, le PAM sera le fer de lance d'une plateforme de prestation intégrée des Nations Unies par l'intermédiaire de laquelle des entités dotées d'une solide chaîne d'approvisionnement proposeront des services à d'autres acteurs, ce qui entraînera des économies et des gains d'efficience à l'échelle du système dans des domaines tels que les achats centralisés et le transport de marchandises et de personnes jusqu'aux points de distribution finale. Dans le domaine des transferts monétaires, le PAM collaborera avec des partenaires pour rationaliser la collecte et l'utilisation des données personnelles et optimiser les processus en place qui permettent aux organismes chargés de l'assistance de coordonner et de vérifier plus efficacement le travail effectué en évitant les doublons. Le PAM s'est aussi engagé à codiriger le groupe de travail sur les interventions utilisant des transferts monétaires. Il entend travailler aux côtés d'autres acteurs pour développer l'intégration et l'analytique des données afin de faire en sorte que les interventions continuent de s'appuyer sur des éléments probants.

91. Dans le cadre de services délégués tels que le Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies (UNHAS) et le réseau d'entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies, le PAM met à disposition des services éprouvés et fiables lorsque les solutions de substitution commerciales ou bilatérales ne sont pas viables. L'UNHAS, géré par le Service du transport aérien du PAM, achemine les intervenants humanitaires jusqu'aux sites des opérations de terrain et facilite les évacuations d'urgence. À l'avenir, le PAM compte trouver des moyens plus prévisibles de financer l'UNHAS, notamment en diversifiant la base de donateurs, en améliorant le recouvrement des coûts et en recourant davantage aux fonds de financement commun interinstitutions. Le Service de transport aérien du PAM assure également en dernier recours des ponts aériens ou des largages aériens pour la livraison des marchandises.

92. Ayant géré en 2024 des achats d'une valeur de plus de 1,4 milliard de dollars dans 153 pays, la Sous-Division des achats du PAM joue un rôle central au titre de l'exécution des opérations et de l'impact sur le plan économique. C'est sur cette base que le PAM s'appuiera pour développer l'appui qu'il apporte aux gouvernements et aux institutions multilatérales. L'initiative reposant sur des partenariats pour les marchés publics et les achats à vocation humanitaire rendra possibles la prestation directe de services, le renforcement des capacités existantes et la fourniture de conseils à l'appui des dispositifs de passation de marchés publics.

93. À mesure que l'ampleur et la complexité des crises s'accentuent, la coordination de la logistique, notamment par l'intermédiaire des modules d'action groupée, est une composante essentielle de l'architecture de l'aide humanitaire. Le PAM est prêt à mettre à disposition ses compétences de pointe et son pouvoir mobilisateur en la matière aux fins de la poursuite du renforcement des capacités logistiques collectives. En janvier 2025, il assurait des services à la demande relatifs à la chaîne d'approvisionnement dans 44 pays, et apportait un appui à des gouvernements et à des acteurs humanitaires dans des environnements allant des crises prolongées aux transitions fragiles. À l'appui des systèmes nationaux, son ambition est de travailler avec d'autres pour rendre possible le déploiement de capacités d'intervention souveraines et améliorer durablement la sécurité alimentaire.

94. Les opérations humanitaires font de plus en plus souvent appel au numérique, ce qui nécessite que la communauté des intervenants ainsi que les bénéficiaires de l'aide aient accès à Internet. Le PAM continue d'assurer des services de communication partagés d'importance cruciale dans les situations de crise, notamment au moyen du module des télécommunications d'urgence.

95. Exploitant ses capacités en matière de recueil de données et d'analyse – qui vont des évaluations sur le terrain et du suivi presque en temps réel à l'analytique prédictive fondée sur l'apprentissage automatique et à l'accès à l'imagerie par satellite –, le PAM contribue à combler des lacunes critiques en matière de données. Il entretient des relations de longue date avec des institutions nationales et régionales de lutte contre l'insécurité alimentaire aiguë ainsi qu'avec les participants à l'initiative du Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire et du Cadre harmonisé, et contribue à leurs côtés à l'élaboration de méthodes et d'outils. En outre, il assure des services d'administration et d'infrastructures qui renforcent les moyens dont disposent les gouvernements et les partenaires.

## Priorités transversales

96. Pour faciliter la réalisation des effets directs stratégiques, le présent Plan stratégique définit six priorités transversales qui constituent des domaines à prendre en compte de manière systématique dans les programmes du PAM. Ces priorités sont obligatoires et incarnent l'engagement du PAM en faveur de la qualité des programmes dans tous les environnements opérationnels. Leur mise en œuvre est mesurée au moyen du Cadre de résultats institutionnels.

**Favoriser une bonne nutrition et une alimentation saine**

97. Une nutrition adaptée est fondamentale pour empêcher que des gens ne meurent dans les situations d'urgence humanitaire et éviter des effets négatifs tout au long de la vie sur la santé, l'apprentissage et la productivité économique. Elle est essentielle pour satisfaire et réduire les besoins humanitaires et mettre les populations sur la voie d'une plus grande résilience.

98. En faisant de la nutrition l'une de ses priorités transversales, le PAM s'engage à maximiser sa contribution à la prévention de la malnutrition et à l'amélioration de l'alimentation, y compris en cas de chocs et de crises. La prise en compte de la nutrition dans tous ses systèmes et programmes et par l'ensemble de son personnel permettra au PAM d'avoir un impact plus grand directement et par l'intermédiaire de l'appui qu'il fournit aux gouvernements.

99. Le PAM utilisera de manière méthodique des études nutritionnelles et des programmes fondés sur des données factuelles pour étayer les plans stratégiques de pays, renforcer les systèmes nationaux et donner la priorité aux femmes, aux adolescentes, aux jeunes enfants et à d'autres groupes vulnérables sur le plan nutritionnel. L'un des objectifs fondamentaux sera de garantir la suffisance nutritionnelle de l'assistance alimentaire et monétaire, notamment en y intégrant systématiquement des denrées enrichies et en soutenant les initiatives nationales d'enrichissement des aliments. Les programmes du PAM comprendront et appuieront des interventions visant à faire évoluer la société et les comportements, conçues pour faciliter l'accès à des aliments sains et nutritifs ainsi que la consommation de ces aliments de manière pérenne.

100. Pour s'attaquer aux multiples causes de la malnutrition, le PAM travaillera aux côtés de l'UNICEF, de la FAO, de l'OMS, des gouvernements et d'autres acteurs et collaborera de manière responsable avec le secteur privé.

**Renforcer l'autonomisation des femmes et des filles et faire avancer l'égalité**

101. Le PAM maintient son engagement en faveur de l'autonomisation des femmes et des filles et accélère son action dans ce domaine, redoublant d'efforts pour supprimer les obstacles à l'égalité pour tous, indépendamment de l'emplacement géographique, des restrictions de mouvement, du statut socioéconomique, du sexe, de l'âge, de la situation au regard du handicap, de la race, de l'appartenance ethnique ou de l'identité autochtone. Les personnes marginalisées sont touchées de manière disproportionnée par les conflits, l'instabilité de l'environnement et l'insécurité alimentaire, et le PAM les considère comme un groupe prioritaire dans le cadre de son assistance.

102. Le PAM concevra des programmes qui garantissent que l'assistance est élaborée en concertation avec les personnes touchées par les crises et à leur intention, en prenant en compte dans les opérations leurs expériences, leurs priorités, les risques auxquels elles sont exposées ainsi que leurs préférences. Il investira dans le renforcement des capacités de son personnel et de ses partenaires en matière d'approche axée sur les personnes[64] et appuiera de manière systématique l'autonomisation des femmes tout en veillant à ce que personne ne soit laissé de côté. Il s'agira notamment de faire en sorte que les causes profondes de la discrimination et des obstacles à l'accès aux droits fondamentaux soient bien comprises. Il faudra aussi tenir compte du contexte et de la dynamique sociale dans le cadre de la collecte des données, de l'analyse et de la programmation, en donnant la priorité à la fourniture de l'assistance destinée aux femmes et à l'adaptation des programmes en fonction de leurs besoins, et en reconnaissant l'importance que revêt la promotion de l'équité dans le cadre du traitement et de l'accès aux ressources, de la représentation et de la prise de décisions. Le renforcement de l'autonomisation des femmes permet de réduire leur vulnérabilité et celle de leur ménage face à la pauvreté, à la violence, à la faim et à la malnutrition[65].

103. La mobilisation systématique des hommes et des garçons aux côtés des femmes et des filles encouragera les démarches visant à faire progresser l'égalité, et permettra de mieux faire comprendre les avantages découlant de l'autonomisation des femmes pour subvenir aux besoins alimentaires du ménage, améliorer les conditions de vie des communautés et promouvoir la croissance et la prospérité de la société dans son ensemble.

[64] PAM. 2025. *Formation sur la programmation centrée sur les personnes | WFPgo*

[65] Hendricks. 2019. *The role of financial inclusion in driving women's economic empowerment*. Development in Practice; Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres. 2022. *Comment pouvons-nous tirer parti des progrès réalisés grâce à la COVID-19 en matière d'inclusion financière des femmes?*.

104. Le PAM s'emploiera à obtenir l'accès pour tous aux services et aux aides. Il s'attachera notamment à renforcer l'accès à l'information et aux services financiers, ainsi qu'à lever les obstacles physiques et structurels qui constituent autant d'entraves à l'égalité. Les transferts monétaires effectués directement sur les comptes détenus par les femmes peuvent, par exemple, permettre à ces dernières d'accéder à des services financiers pour la première fois et contribuer de manière concrète à leur inclusion financière numérique. L'adaptation aux interrelations complexes entre les uns et les autres en fonction des normes sociales, des dynamiques de pouvoir, des traditions culturelles ou de pratiques discriminatoires sera intégrée dans les programmes du PAM afin d'améliorer la sécurité alimentaire pour tous les membres des ménages.

105. Le PAM réaffirme son engagement en faveur de l'inclusion du handicap. Il investira dans des actions concrètes de collaboration avec des organisations locales de personnes handicapées et améliorera l'accessibilité à tous les programmes. Il investira également dans des initiatives de partage des capacités, supprimera les obstacles à l'assistance alimentaire et proposera des moyens de concevoir des solutions en collaboration avec d'autres acteurs. En outre, il mettra à profit les données afin d'améliorer le ciblage et la mise en œuvre de programmes accessibles.

106. La promotion de l'égalité est une responsabilité partagée. Le PAM continuera de resserrer les partenariats qu'il a noués avec d'autres entités des Nations Unies, des gouvernements et des groupes de la société civile locaux et nationaux, en particulier les organisations dirigées par des femmes, des personnes handicapées, des jeunes, des membres de peuples autochtones, des réfugiés et des personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays.

**Garantir la protection et la responsabilité à l'égard des personnes touchées**

107. Le PAM fait siens les concepts de protection et de responsabilité à l'égard des personnes touchées, qu'il considère comme des piliers incontournables des interventions fondées sur les principes consacrés[66]. Il est résolu à fournir une assistance utile, sûre, accessible et respectueuse de la dignité des personnes, qui ne nuit pas et qui place les femmes et les filles au centre de ses opérations, tout en ne laissant personne de côté. Il applique une approche fondée sur des données factuelles et tenant compte du contexte, qui intègre les considérations liées à la protection et au principe de responsabilité dans l'analyse de la sécurité alimentaire ainsi qu'aux stades de l'élaboration et de la mise en œuvre de programmes dans ce domaine. Le PAM maintient une politique de tolérance zéro à l'égard de l'inaction face à l'exploitation et aux atteintes sexuelles, formes graves d'inconduite sexuelle dont peuvent être victimes les personnes auxquelles il vient en aide. Il adopte une approche centrée sur les victimes et les personnes rescapées dans le cadre de ses mesures de prévention et de protection de manière à renforcer son engagement en la matière conformément aux recommandations issues de l'évaluation stratégique de 2024 qui portait sur ses activités de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles[67]. Il applique également une tolérance zéro à l'égard de l'exploitation et de la maltraitance des enfants ainsi que des préjudices qu'ils peuvent subir, et s'assure que toutes les mesures et décisions qu'il prend respectent l'intérêt supérieur de l'enfant.

[66] PAM. 2020. *Politique du PAM en matière de protection et d'obligation redditionnelle.*

[67] PAM. 2024. *Strategic Evaluation of WFP's Protection from Sexual Exploitation and Abuse.*

108. Le PAM procède régulièrement à des analyses pour mettre en évidence les risques liés à la protection et comprendre de quelle manière ils sont corrélés avec l'insécurité alimentaire et sont aggravés par cette insécurité. Les constatations issues de ces analyses viennent éclairer l'élaboration et l'adaptation des programmes de façon à garantir que l'assistance parvient à ceux qui en ont le plus besoin, selon des modalités sûres, inclusives et transparentes. Le PAM recensera les obstacles à la sécurité alimentaire et veillera à ce que tout un chacun ait accès à une assistance appropriée, une attention particulière étant accordée aux femmes et aux filles, aux personnes handicapées, aux populations déplacées et aux autres groupes susceptibles de se heurter à des difficultés pour accéder aux services. En outre, il renforcera ses initiatives visant à promouvoir la prévention, les interventions et l'obligation de rendre compte en rapport avec l'exploitation et les atteintes sexuelles.

109. Le PAM sera guidé par le principe de responsabilité à l'égard des personnes touchées, et veillera à ce que les individus et les communautés puissent participer de façon effective à la prise de décisions en faisant connaître leurs points de vue, leurs préférences et leurs priorités. Il veillera à ce que les communautés soient régulièrement tenues informées de ses activités et aient accès à des mécanismes de remontée de l'information bilatéraux sûrs, inclusifs et accessibles, qui leur permettent de poser des questions, d'exprimer des préoccupations et de faire part de leurs observations. Ces retours d'information serviront de base aux ajustements à apporter en temps opportun aux programmes et à renforcer la réactivité, l'efficacité et la qualité globale des activités.

**Intégrer la durabilité environnementale**

110. Le PAM intègre des pratiques écologiquement durables au cœur de son action[68]. Il est fermement résolu à réduire son empreinte écologique et à faire en sorte que ses opérations respectent le principe consistant à ne pas nuire, préservent l'environnement et protègent les personnes et les communautés auxquelles il vient en aide. Une démarche plus rigoureuse et une structure de gouvernance plus solide permettront de mettre en œuvre la politique environnementale et de prendre en compte de manière systématique la durabilité dans l'ensemble du PAM. En montrant l'exemple dans le cadre des opérations qu'il dirige, le PAM fait la preuve qu'une gestion responsable et transparente de l'environnement est non seulement possible, mais qu'il s'agit aussi d'une composante essentielle de l'action humanitaire.

111. Le PAM mène des initiatives en faveur de la durabilité environnementale dans l'ensemble de ses programmes, de ses chaînes d'approvisionnement et de ses services de gestion, en y associant ses partenaires, ses fournisseurs et les communautés. Les principaux domaines concernés ici sont la réduction des émissions de gaz à effet de serre, l'amélioration de la gestion des déchets, l'élimination du gaspillage lié à la consommation d'eau, l'atténuation de la pollution de l'air et la protection de la biodiversité, conformément aux priorités du système des Nations Unies. Parmi les initiatives entreprises actuellement figurent les suivantes: achat d'aliments cultivés au moyen de techniques à faible impact ou dérivés de cultures tolérantes à la sécheresse; travail en partenariat avec des fournisseurs pour améliorer leur empreinte écologique; recours à l'énergie solaire dans les installations du PAM pour diminuer les émissions de gaz à effet de serre et renforcer la résilience; optimisation des itinéraires de transport; et recyclage des emballages alimentaires et autres déchets générés par l'entreposage et les bureaux.

[68] "Politique environnementale" (WFP/EB.1/2017/4-B/Rev.1).

112. Grâce à la transformation qu'il a entreprise dans le cadre de ses opérations d'achat[69], transformation qui est ancrée dans la segmentation du marché et la gestion par catégorie des aliments, des biens et des services, le PAM s'est donné les moyens de renforcer encore ses stratégies d'approvisionnement en mettant davantage l'accent sur la durabilité environnementale. Les achats locaux illustrent les efforts que le PAM déploie pour renforcer la durabilité et réduire l'empreinte écologique des chaînes d'approvisionnement.

**Tenir systématiquement compte des principes humanitaires et des risques de conflit**

113. La violence est non seulement une cause de la faim dans le monde, mais elle compromet aussi la capacité du PAM à porter assistance aux personnes touchées en toute sécurité et dans le respect des principes consacrés. Les principes humanitaires d'humanité, de neutralité, d'impartialité et d'indépendance sur le plan opérationnel sont les principes directeurs les plus importants du PAM et définissent le cadre éthique de l'ensemble des programmes et des opérations qu'il mène, en particulier dans les situations d'urgence. Le respect clair et systématique de ces principes lui permet de renforcer la confiance qui lui est accordée, de gérer les risques et, au bout du compte, de s'assurer un accès pérenne aux personnes démunies. Le PAM devra peut-être effectuer des arbitrages et s'adapter en fonction de l'environnement dans lequel il opère, mais le respect des principes humanitaires est indispensable à son action et continuera de le guider dans l'ensemble de ses programmes et de ses opérations.

114. Chaque environnement dans lequel le PAM intervient présente des dynamiques sociales, politiques, ethniques, culturelles et historiques spécifiques, qui non seulement ont une incidence sur ses opérations, mais sont aussi influencées *par* ces opérations. Le PAM est résolu à mener son action en tenant compte du contexte et des risques de conflit. Cela signifie notamment qu'il lui faut comprendre les situations dans lesquelles il opère et de quelle manière elles se répercutent sur ses interventions pour réduire le plus possible le risque de créer ou d'aggraver des conflits, d'être pris dans un conflit ou dans une dynamique politique, ou d'avoir une incidence négative sur les personnes ou l'environnement en question. L'objectif est également d'optimiser l'impact positif sur les conflits.

115. En prenant en considération les risques de conflit dans le cadre de son action, le PAM peut mieux anticiper l'aggravation de l'insécurité alimentaire qui découle des conflits, s'y préparer et y faire face plus efficacement. Cela facilite en outre les ajustements d'orientation rapides nécessaires pour réduire le plus possible les effets négatifs fortuits liés aux programmes et aux opérations tout en permettant de répertorier des interventions ciblées axées sur la sécurité alimentaire susceptibles de favoriser la paix et la cohésion sociale, en particulier à l'échelle locale. Comme il l'a indiqué dans sa stratégie de prise en compte des risques de conflit de 2023, le PAM continuera d'inclure l'analyse du contexte, la prise en compte des risques de conflit et la gestion des risques dans ses programmes et ses opérations, à tous les niveaux, et dans tous les environnements[70].

[69] "Politique relative aux achats locaux et régionaux de produits alimentaires" (WFP/EB.2/2019/4-C).

[70] PAM. 2023. *WFP Conflict Sensitivity Mainstreaming Strategy.*

**Promouvoir l'ancrage local et les assurances données quant à l'action menée**

116. Le PAM veillera à ce que, de plus en plus souvent, les acteurs locaux et nationaux prennent en main l'action menée pour lutter contre l'insécurité alimentaire et promouvoir une alimentation saine, en apportant son appui en collaboration avec d'autres acteurs le cas échéant. Cette démarche constitue pour lui un changement de paradigme qui est conforme aux engagements internationaux et aux priorités nationales. Pour le PAM, il s'agira: de passer progressivement de partenariats de nature transactionnelle à des partenariats axés sur la collaboration avec des organisations non gouvernementales locales et nationales; d'intensifier la coopération avec des organisations communautaires représentatives[71] en leur qualité de partenaires techniques dans les domaines de la sécurité alimentaire et de la nutrition; de renforcer les rôles des entrepreneurs et des petites entreprises à l'échelle locale dans les chaînes d'approvisionnement et sur les marchés; et de développer l'influence exercée par les acteurs locaux et nationaux lors de l'élaboration des politiques, des opérations et des plateformes de coordination. Le PAM continuera de donner la priorité aux achats de produits alimentaires locaux et régionaux et facilitera à cet égard l'accès des petits exploitants agricoles aux marchés[72].

117. Pour atteindre ces objectifs, le PAM renforcera ses capacités et les partagera avec des acteurs locaux et nationaux, considérés non plus comme des intermédiaires, mais comme ceux qui, le moment venu, prendront en main et dirigeront les interventions menées au niveau local. Le PAM adoptera systématiquement des approches participatives et collaboratives avec les personnes touchées: il invitera les intéressés à contribuer directement à la conception et à la mise en œuvre des interventions et partagera le pouvoir de décision. Il facilitera aussi l'allocation de ressources de manière directe et souple aux acteurs locaux, tout en promouvant le partage des responsabilités et des risques. Le PAM continuera d'appliquer ses valeurs éthiques et son système rigoureux de gestion des risques lorsqu'il collaborera avec tous les partenaires, y compris les partenaires locaux, pour atténuer les risques, notamment ceux relatifs à la protection, à l'obligation de rendre compte, à la fraude, à la corruption, à la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles et à l'abus de pouvoir.

118. Le PAM fera progresser ses travaux en matière d'ancrage local dans le respect des principes humanitaires et des normes universelles relatives aux assurances à donner, étant entendu que le développement de l'ancrage local renforcera l'application de ces normes puisqu'il permet de veiller à ce que l'assistance parvienne bien aux personnes ciblées. Le PAM s'engage à recueillir des données sur les gains d'efficience et de qualité rendus possibles par le resserrement des partenariats avec les acteurs locaux et nationaux. À cet égard, il mettra en balance les risques que représentent, d'un côté, l'élargissement des partenariats en question et, de l'autre, les répercussions du report de leur mise en place ou d'une non-collaboration ou encore les conséquences de la surcharge des acteurs locaux et nationaux avec des responsabilités que ces acteurs pourraient ne pas être prêts à assumer ou ne pas avoir les moyens d'absorber.

[71] Entre autres exemples d'organisations représentatives, on peut citer les organisations de défense des droits des personnes handicapées et les organisations dirigées par des femmes.

[72] PAM. 2019. *Politique relative aux achats locaux et régionaux de produits alimentaires.*

119. Le PAM a la ferme volonté de gérer ses ressources dans le respect des normes les plus strictes applicables en matière de transparence, d'obligation de rendre compte et d'intégrité. Les assurances données quant à l'action menée sont le socle sur lequel reposent des opérations efficaces, fondées sur les principes consacrés et transparentes, et un facteur déterminant de l'impact obtenu. Elles permettent de garantir que les ressources sont utilisées de manière responsable, que l'assistance parvient bien aux personnes qui en ont le plus besoin et que chaque mesure prise par le PAM est le reflet de sa détermination à respecter l'obligation de rendre compte ainsi que les principes de neutralité et d'intégrité avec la participation pleine et entière des personnes et des communautés auxquelles il vient en aide.

120. Le cadre global relatif aux assurances à donner définit quatre normes à appliquer dans l'ensemble des opérations, et le Siège mondial est déterminé à aider les bureaux de pays à les respecter. Premièrement, le PAM consulte les personnes auxquelles il vient en aide; il respecte leur vie privée et fait en sorte qu'elles définissent l'appui dont elles ont besoin. Deuxièmement, il sait à qui est destinée l'assistance, et vérifie qui l'a reçue ou ne l'a pas reçue, en utilisant des dispositifs d'enregistrement et de rapprochement post-distribution numériques sécurisés. Troisièmement, il garantit que son assistance est assurée en toute sécurité et qu'elle est traçable. Quatrièmement, il préserve son indépendance sur le plan opérationnel, et s'assure que ses décisions sont guidées par les principes humanitaires et non par des intérêts politiques ou économiques. Lorsqu'il ne leur sera pas possible de respecter les normes en vigueur, les bureaux de pays devront mettre en évidence les risques rencontrés et faire remonter les informations les concernant, en interne ainsi qu'à l'intention des gouvernements et des partenaires, en suivant à cet égard les procédures établies.

## Leviers

121. Le présent Plan stratégique comprend six leviers d'action, qui sont indispensables à la réussite de sa mise en œuvre. Ces leviers sont des domaines prioritaires d'investissement pour le PAM, et leur application est suivie au moyen du Cadre de résultats institutionnels.

### Personnel

122. Le personnel du PAM se trouve au cœur de tout ce que celui-ci entreprend[73]. Il est fondamental de le renforcer et de développer la culture organisationnelle pour que le PAM puisse s'acquitter de sa mission et s'orienter dans un monde de plus en plus complexe et périlleux. Cela passe avant tout par le nouveau devoir de protection[74] – une responsabilité partagée dans l'ensemble des bureaux, qui consiste à promouvoir l'obligation de rendre compte, l'efficience et l'importance attachée au personnel du PAM. Les mesures relatives au devoir de protection visent les objectifs suivants: sensibiliser aux risques; promouvoir la responsabilité partagée en matière de sécurité et de santé; associer les employés aux décisions qui ont une incidence sur leur sûreté et leur sécurité; respecter la dignité des employés; préserver un environnement de travail exempt de discrimination, de harcèlement, d'abus d'autorité et de toute forme d'inconduite sexuelle; prêter attention aux personnes courant des dangers liés à leur activité professionnelle; et respecter l'obligation de rendre compte à tous les niveaux. Ensemble, ces principes instaurent un environnement de travail sain, sûr, sécurisé, respectueux et ouvert à la collaboration à l'échelle du PAM pour l'ensemble des employés. Le PAM est également résolu à améliorer l'accessibilité sur le lieu de travail et à devenir un employeur de choix pour les personnes handicapées.

[73] PAM. 2021. *WFP People Policy*.

[74] PAM. 2024. *Duty of care accountability and governance framework.*

123. Pour venir en aide plus efficacement aux personnes démunies, le PAM a entrepris une transformation profonde destinée à mettre en place une organisation allégée, plus souple et axée sur les pays. Les structures ont été rationalisées, les responsabilités et les obligations précisées et les fonctions d'appui renforcées. En faisant concorder les compétences des employés avec des besoins organisationnels évolutifs, le PAM peut se prévaloir d'un avantage stratégique décisif et favoriser l'efficience et l'efficacité à tous les niveaux. Pour y parvenir, il continuera de procéder à une planification stratégique des effectifs, ainsi qu'à des adaptations structurelles aux niveaux mondial, sectoriel et national, en tenant compte de ses besoins opérationnels actuels et futurs. Il continuera de ne ménager aucun effort pour retenir à son service des employés dotés de compétences de pointe et hautement performants pour préserver son savoir-faire crucial.

124. En s'appuyant sur ces bases solides, le PAM continuera d'investir dans un personnel prêt pour l'avenir, capable de s'adapter, performant, composite, résilient et fidèle aux valeurs fondamentales qui sont les siennes[75].

**Partenariats**

125. Les partenariats sont des leviers essentiels permettant au PAM d'intervenir à l'échelle voulue, d'innover et d'appuyer l'action menée en vue d'éliminer la faim. Le PAM donne la priorité aux relations de collaboration porteuses de transformation et à fort impact, qui servent de points d'appui stratégiques pour éliminer la faim. En reliant son pouvoir de mobilisation au niveau local aux possibilités offertes à l'échelle mondiale, il aidera à maintenir l'attention qui est accordée aux efforts déployés pour éliminer la faim. Le PAM jouera davantage un rôle de catalyseur et favorisera à cet effet la mise en place de partenariats stratégiques qui reposent sur les synergies, les complémentarités et la coordination des programmes afin de s'attaquer à des défis qui concernent l'ensemble du système. Il lui faudra ainsi passer à un rôle axé davantage sur l'accélération des changements à opérer, en appuyant des systèmes dirigés localement, en donnant la priorité à la prise en main par les pays et en élaborant des initiatives conjointes en collaboration avec d'autres entités des Nations Unies.

126. Le PAM continuera d'agir en fonction des besoins des gouvernements des pays où il opère de façon à accélérer les progrès sur la voie de la réalisation de leurs objectifs. Il les aidera à renforcer leurs interventions d'urgence, la résilience et la protection sociale, en utilisant leurs propres ressources financières. Les atouts particuliers du PAM dans les situations de fragilité et de conflit, conjugués aux politiques et au pouvoir de financement des institutions financières internationales, offrent un modèle particulièrement efficace. Dans les domaines de la résilience et du développement, travailler en partenariat avec les institutions financières internationales permet au PAM d'aider les pays à transposer les programmes à plus grande échelle et à les pérenniser en veillant à ce qu'ils bénéficient durablement d'investissements nationaux et de financements mondiaux en faveur du développement.

127. Le PAM continuera d'appuyer les initiatives de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire ainsi que les centres d'excellence, en mettant à profit les savoir-faire, les innovations et les partenariats pour renforcer la capacité des pays à lutter efficacement contre la faim et la malnutrition. En facilitant les échanges entre pairs, le renforcement des capacités et le co-investissement entre pays en développement, le PAM tirera parti de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire pour consolider les systèmes nationaux et susciter un sentiment d'appropriation et de solidarité au sein du monde du Sud.

[75] Les valeurs fondamentales du PAM sont la collaboration, l'intégrité, l'engagement, l'inclusion et l'humanité.

128. Le PAM travaille en concertation avec ses partenaires pour cartographier et répertorier les mécanismes d'intervention efficaces, en utilisant les données et la gestion axée sur les résultats afin d'éclairer la conception des programmes et de renforcer le respect de l'obligation de rendre compte. En partenariat avec des entités des Nations Unies apparentées, dont les autres organismes ayant leur siège à Rome, et en collaboration avec plus d'un millier d'ONG et organisations de la société civile, il contribue à la conduite d'interventions concertées, en concordance avec les atouts particuliers qui sont les siens. Dans d'autres domaines, il entend utiliser son pouvoir de mobilisation avéré pour faciliter la mise en œuvre des programmes d'autres acteurs lorsque ce sera nécessaire et lorsque ces programmes seront porteurs de valeur ajoutée. Des évaluations systématiques consacrées à l'action des partenaires coopérants permettront de continuer de s'assurer que les activités menées respectent les principes des Nations Unies et concordent avec la vision stratégique du PAM.

129. Le PAM collaborera avec les États membres partenaires pour répertorier, élaborer, mettre en œuvre et transposer à plus grande échelle des solutions innovantes visant à éliminer la faim. Au moyen d'échanges de ressources, de connaissances et de capacités, il continuera d'officier en sa qualité de partenaire et d'intermédiaire dans le cadre de solutions adaptées au contexte, en s'appuyant sur sa vaste présence sur le terrain. Aux côtés du secteur privé, il continuera de mettre en place des partenariats fondés sur des valeurs communes, qui permettent de fournir une assistance technique, de transférer des connaissances et d'apporter des contributions financières afin de régler des problèmes de portée mondiale.

**Financement**

130. Étant financé uniquement sur une base volontaire, le PAM dépend entièrement de ses partenaires publics, privés et individuels pour mener à bien son action. Il collabore activement avec ses partenaires fournisseurs de ressources afin d'obtenir des financements directs pour ses opérations et un appui indirect aux fins de l'obtention de résultats de plus grande envergure dans le domaine de la lutte contre la faim. Il entend utiliser au mieux les financements souples et prévisibles pour permettre la mise en œuvre d'interventions rapides modulables, une planification efficace et le renforcement de la résilience à long terme. Ces financements sont essentiels pour développer l'ancrage local, car ils donnent au PAM la possibilité de transférer la prise de décisions et la responsabilité des opérations à des acteurs locaux. Le PAM continuera de plaider en ce sens en engageant un dialogue stratégique avec les donateurs publics et privés et s'appuiera sur des données factuelles pour faire la démonstration des gains d'efficience obtenus grâce aux modalités de financement souples.

131. Le PAM s'emploie à préserver et à approfondir les partenariats qu'il a noués avec les pays donateurs habituels. Ce soutien du premier cercle est celui-là même qui rend possibles les opérations du PAM et lui permet de se positionner en chef de file de l'action menée pour éliminer la faim. Le PAM s'efforce sans relâche de développer et de diversifier sa base de financement. Les pays de programme investissent de plus en plus souvent dans ses programmes, et comptent sur son soutien pour progresser sur la voie du développement national au moyen de programmes axés sur le renforcement des systèmes alimentaires et la protection sociale. Les plateformes de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire sont utilisées actuellement pour puiser dans les capacités régionales et faire reconnaître les besoins existant à l'échelle locale.

132. Le PAM étudie des solutions de financement innovantes – comme les conversions de créances, le financement mixte, le financement des risques de catastrophe et les partenariats public-privé –, en collaboration avec les institutions financières internationales et d'autres partenaires, pour aider les pays à dégager une marge de manœuvre budgétaire leur permettant de se concentrer sur l'élimination de la faim. En outre, il conçoit et met en œuvre des solutions financières adaptées à l'évolution de la situation, notamment en accédant à des fonds pour le développement destinés aux initiatives de renforcement de la résilience, à des fonds pour le climat au service de projets d'adaptation et à d'autres fonds thématiques le cas échéant.

133. Les partenariats que le PAM noue avec le secteur privé sont un pilier de sa stratégie de mobilisation de ressources. Pour l'aider à s'acquitter de son mandat, il fait appel à des entreprises, à des fondations, à des philanthropes et à des particuliers, sous diverses formes: ressources financières, compétences spécialisées, innovations et mise en avant de son action. La collaboration directe entre le secteur privé et les bureaux de pays, les bureaux régionaux et les bureaux mondiaux est déterminante pour trouver des moyens d'intervenir sur le terrain et forger des partenariats adaptés à fort impact. Le PAM mobilisera aussi les atouts dont il dispose dans les domaines de la logistique et des télécommunications d'urgence pour tirer parti des nouveaux financements privés, notamment le financement de l'action climatique, en vue de transposer à plus grande échelle les activités de préparation aux situations d'urgence et de renforcement de la résilience.

**Données factuelles**

134. Le PAM demeure résolu à exploiter des données factuelles rigoureuses et actualisées pour guider ses décisions, mobiliser des ressources et rendre compte de l'action qu'il mène. L'analyse de la sécurité alimentaire et de la nutrition éclairera la conception des programmes, qui s'appuiera sur des évaluations impartiales des besoins. Le PAM renforcera les systèmes de suivi sur le terrain afin d'apporter plus rapidement les ajustements voulus aux programmes en fonction de l'évolution des environnements opérationnels. Conformément à l'initiative de réinitialisation des modalités de l'action humanitaire, le PAM s'emploiera à mener des évaluations conjointes dans des pays clés, renforcera l'interopérabilité et développera le partage des données afin de réduire la fragmentation au sein de l'écosystème des données humanitaires et d'améliorer l'action collective.

135. Lorsque cela sera possible, les données clés seront ventilées par âge, par sexe, par handicap et par statut de résidence de façon à faciliter le ciblage, les activités de sensibilisation, la conception des programmes et le suivi. Cette démarche renforcera la transparence et la responsabilité à l'égard des personnes touchées. Le PAM donnera la priorité à une gestion responsable des données pour appuyer l'utilisation systématique de l'analytique avancée et la fourniture de données en tant que biens publics mondiaux. S'appuyant sur sa longue expérience de la collecte de données en temps réel au moyen d'applications mobiles, le PAM réfléchira à l'éventualité d'utiliser des technologies émergentes pour faire en sorte que des informations suffisamment détaillées soient disponibles en temps utile et pour appuyer une collecte de données qui soit efficiente, un point indispensable en période de déficits de financement.

136. Les responsables de la fonction d'évaluation du PAM sont fermement résolus à produire en temps utile et avec la rigueur voulue des données factuelles accessibles, qui garantissent le respect de l'obligation de rendre compte et appuient l'apprentissage institutionnel. Les évaluations de politiques, les évaluations stratégiques, les évaluations d'interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central, les évaluations de plans stratégiques de pays ainsi que les évaluations décentralisées et les évaluations d'impact des programmes du PAM continueront d'éclairer les décisions relatives aux politiques et aux programmes et d'enrichir la base de données mondiale sur la sécurité alimentaire et la nutrition.

137. Le PAM dirigera des travaux de recherche thématiques avec pour objectif une meilleure compréhension des coûts, des avantages et de l'impact à long terme des programmes, y compris du coût de l'inaction. Ces travaux contribueront à optimiser les retours sur investissement et à trouver des moyens de rendre l'aide alimentaire humanitaire moins nécessaire. Le PAM collaborera avec des partenaires de recherche et veillera à ce que cette collaboration s'inscrive dans des initiatives plus vastes menées dans ce domaine.

**Innovation**

138. Le PAM s'attache depuis longtemps à mettre à profit les technologies et les solutions innovantes pour améliorer l'efficience et l'efficacité de ses opérations. Il entend tirer parti des innovations à tous les niveaux en interne, en mettant l'accent sur le renforcement des moyens donnés aux employés se trouvant dans les pays, en mettant progressivement en œuvre des solutions à fort impact et en développant les partenariats qui sont efficaces. Le PAM encourage l'intégration d'innovations dans les produits, les processus, les technologies, les modèles de fonctionnement, les dispositifs de financement et les partenariats afin d'élaborer des solutions aussi efficaces que possible à la faim et à l'insécurité alimentaire. En sa qualité de partenaire de confiance à l'échelle du système, il offre une plateforme de services novateurs qui visent à renforcer l'impact et l'efficacité de l'action menée sur les plans de l'aide humanitaire et du développement. Dans le même temps, il continuera d'incorporer des mesures d'atténuation appropriées pour gérer les risques que posent la transformation numérique et l'innovation.

139. Au cours des cinq prochaines années, le PAM investira dans l'architecture d'entreprise, la transformation numérique, la gouvernance des données et l'intégration des systèmes, dans le but d'assurer une circulation et une analyse fluides des données, ce qui rendra possibles des gains d'efficience en interne et appuiera la prise de décisions fondées sur des données. Il transposera à plus grande échelle les solutions numériques éprouvées dans des domaines tels que les repas scolaires, la protection sociale et la résilience, tout en perfectionnant les plateformes de gestion des données relatives aux bénéficiaires de manière à garantir la transparence, l'équité de traitement et la communication bilatérale avec les communautés. Le PAM renforce aussi actuellement ses capacités en matière de cybersécurité, développe des connectivités fiables et s'emploie à faire progresser la maîtrise des outils numériques – autant de facteurs indispensables pour préserver les systèmes, assurer la continuité des opérations et doter le PAM d'une plus grande capacité d'adaptation. Dans le cadre de cette transformation, le PAM progressera sur la voie de l'adoption responsable de l'intelligence artificielle, dans le respect des politiques internes du système des Nations Unies, pour améliorer l'efficience de ses opérations, aller dans le sens d'interventions humanitaires plus rapides et plus équitables, et offrir de nouvelles possibilités dans l'ensemble des programmes.

**Sensibilisation**

140. Le PAM renforcera ses capacités de sensibilisation, qui constituent un levier stratégique dans le cadre de la lutte contre la faim et la malnutrition. En mettant à profit sa présence et ses compétences approfondies à l'échelle mondiale, il peut exercer une influence sur la prise de décisions et l'élaboration de politiques aux niveaux mondial, régional et local, pour faire en sorte que la priorité soit donnée aux besoins des personnes les plus vulnérables. Le Conseil d'administration joue également un rôle essentiel dans le cadre des initiatives de sensibilisation menées par le PAM, en donnant davantage d'écho aux messages clés et en établissant des relations avec les gouvernements et les partenaires pour faire avancer la mise en œuvre de priorités communes.

141. La meilleure illustration du pouvoir de sensibilisation du PAM est la Coalition pour l'alimentation scolaire, qui a contribué à stimuler la mise en œuvre des programmes de repas scolaires dans les pays et à inscrire le sujet à l'ordre du jour du programme d'action en faveur du développement à l'échelle mondiale. Les activités de sensibilisation menées par le PAM ont eu pour résultat concret la définition d'une nouvelle priorité mondiale, ce qui a déjà permis que des repas scolaires soient servis à 80 millions d'enfants supplémentaires ces quatre dernières années, principalement dans des pays à faible revenu.

142. Le PAM s'emploiera sans relâche à constituer des coalitions pour renforcer sa capacité de coordonner des activités menées à l'échelle mondiale et de définir les contours de politiques destinées à améliorer la sécurité alimentaire partout dans le monde. Il axera dans une large mesure ses efforts de sensibilisation sur les gouvernements hôtes, et il aidera les acteurs nationaux et locaux à définir les priorités et à allouer des ressources pour faire reculer la faim. À cet égard, le PAM renforcera les activités qu'il mène en matière de diplomatie humanitaire pour contribuer à la structuration de l'ensemble de l'environnement politique et opérationnel au service de l'action humanitaire, en s'attaquant aux problèmes d'accès et en restant fidèle au droit international humanitaire. Pour y parvenir, il investira dans le renforcement des compétences nécessaires pour gérer la participation en amont à l'élaboration des politiques, s'orienter dans des environnements de gouvernance complexes et faciliter les dialogues et les partenariats multipartites.

143. Le PAM participera aux actions de sensibilisation fondées sur des données factuelles, et augmentera ses investissements dans la recherche et l'analytique de façon à renforcer sa crédibilité dans la sphère politique, en veillant à ce que ses interventions soient étayées par des données fiables et à ce que les meilleures pratiques soient retenues. Le renforcement des capacités du PAM et des gouvernements et des partenaires aidera à faire en sorte que les activités de sensibilisation sont bien coordonnées, innovantes et réactives face aux nouveaux défis qui se font jour.

**Encadré 3: Appel à l'action**

Des millions de vies sont en jeu partout dans le monde lorsque l'aide humanitaire, le filet de sécurité de dernier ressort, vacille. Le PAM appelle solennellement les gouvernements, les donateurs, le secteur privé et les particuliers du monde entier à traduire la présente stratégie en actes.

Le coût de l'inaction sur le plan humanitaire est vertigineux. Les données recueillies attestent que l'insécurité alimentaire est à l'origine d'une grande partie des flux de réfugiés[76]. La plupart des personnes déplacées commencent par chercher refuge dans les pays voisins, mais le manque de soutien contraint nombre d'entre elles à poursuivre leur route vers des destinations plus lointaines[77]. En 2024, les pays qui sont des donateurs habituels pour le PAM ont dépensé 27,8 milliards de dollars pour apporter un soutien initial aux réfugiés se trouvant à leurs frontières, soit quelque 9 200 dollars par personne. C'est 74 fois plus que les 122 dollars par personne que ces mêmes pays ont alloués à l'aide humanitaire à l'échelle mondiale[78].

L'insécurité alimentaire produit de l'instabilité en accentuant le désespoir et les griefs sociaux, ce qui rend les communautés plus vulnérables face aux troubles et aux violences. Lorsque les individus ne peuvent satisfaire leurs besoins fondamentaux, le coût de substitution de la violence diminue, et la nourriture devient un puissant outil de recrutement pour les groupes armés[79]. Outre qu'elle accentue ces risques, l'inaction humanitaire met aussi à mal les efforts de consolidation de la paix et de relèvement, et crée un terreau propice aux déplacements et aux conflits futurs[80].

[76] PAM. 2017. *At the Root of Exodus: Food security, conflict and international migration*.

[77] Ibid.

[78] Calcul réalisé en interne sur la base de données de l'OCDE. 2024. *Données préliminaires de l'aide publique au développement en 2024*. *Humanitarian Action* (consulté le 23 juin 2025). Page Web du HCR présentant des données sur les réfugiés (en anglais uniquement) (consulté le 23 juin 2025).

[79] World Food Program USA. 2023. *Dangerously Hungry*.

[80] Salehyan. 2018. *The Strategic Case for Refugee Resettlement*; Loescher et Milner. 2005. *Protracted Refugee Situations: Domestic and International Security Implications* (non disponible en ligne); Lischer. 2017. *The Global Refugee Crisis: Regional Destabilization & Humanitarian Protection Regional Destabilization & Humanitarian Protection*; Purkey. 2019. "Transformative Justice and Legal Conscientization: Refugee Participation and Peace Processes, Repatriation, and Reconciliation" dans Bradley, Milner et Peruniak (sous la direction de). *Refugees' Roles in Resolving Displacement and Building Peace: Beyond Beneficiaries* (non disponible en ligne); Hammar. 2014. *Displacement economies in Africa: paradoxes of crisis and creativity*; Milner. 2019. "Refugees, Peacebuilding, and Paternalism: Lessons from Mozambique" dans Bradley, Milner et Peruniak (sous la direction de). *Refugees' Roles in Resolving Displacement and Building Peace: Beyond Beneficiaries* (non disponible en ligne).

## 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 |
| FMI | Fonds monétaire international |
| HCR | Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés |
| MOPAN | Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales |
| OCDE | Organisation de coopération et de développement économiques |
| OCHA | Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires |
| OIM | Organisation internationale pour les migrations |
| OMS | Organisation mondiale de la Santé |
| ONG | organisation non gouvernementale |
| PNUD | Programme des Nations Unies pour le développement |
| UNHAS | Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies |
| UNICEF | Fonds des Nations Unies pour l'enfance |