

# **PLAN STRATEGIQUE DU PAM POUR 2017–2021**

**PREMIERE VERSION**



**Consultation informelle**

**1<sup>er</sup> avril 2016**

**Programme alimentaire mondial**  
Rome, Italie

# TABLE DES MATIÈRES

## RÉSUMÉ

### I. GÉNÉRALITÉS

### II. CONTEXTE MONDIAL

#### Le Programme de développement durable à l'horizon 2030

##### Autres conférences et accords internationaux

- Conférence mondiale sur la réduction des risques de catastrophe (mars 2015)
- Conférence internationale sur le financement du développement (juillet 2015)
- Accord de Paris (décembre 2015) de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques
- Sommet mondial sur l'action humanitaire (mai 2016)
- Conférence des Nations Unies sur le logement et le développement urbain durable (octobre 2016)

#### Enseignements tirés de l'examen à mi-parcours du Plan stratégique du PAM pour 2014-2017

##### Constatations de l'évaluation

##### Examens et évaluations externes

### III. LE PAM AU SERVICE DU PROGRAMME 2030

#### L'ambition du PAM et ses buts

- But stratégique 1: Aider les pays à atteindre l'objectif Faim zéro (ODD 2)
- But stratégique 2: Nouer des partenariats pour faciliter la mise en œuvre des ODD (ODD 17)

#### Objectifs stratégiques du PAM

- Objectif stratégique 1: Éliminer la faim
- Objectif stratégique 2: Améliorer la nutrition
- Objectif stratégique 3: Assurer la sécurité alimentaire
- Objectif stratégique 4: Renforcer les moyens de mise en œuvre
- Objectif stratégique 5: Travailler en partenariats pour de meilleurs résultats au regard des ODD

#### Résultats stratégiques du PAM et effets directs appuyés par le PAM

- Résultat stratégique 1 – Chacun a accès à la nourriture (Cible 2.1, Objectif stratégique 1)
- Résultat stratégique 2 – Personne ne souffre de malnutrition (Cible 2.2, Objectif stratégique 2)
- Résultat stratégique 3 – La sécurité alimentaire des petits exploitants s'améliore (Cible 2.3, Objectif 3)
- Résultat stratégique 4 – Les systèmes de production alimentaire sont durables (Cible 2.4, Objectif stratégique 3)
- Résultat stratégique 5 – Les pays ont des capacités renforcées pour mettre en œuvre les ODD (Cibles 17.9, Objectif stratégique 4)
- Résultat stratégique 6 – Les politiques appuyant le développement durable sont cohérentes (Cible 17.14, Objectif stratégique 4)
- Résultat stratégique 7 – Les pays en développement ont accès à des ressources financières multiples qu'ils investissent dans le développement (Cible 17.3, Objectif stratégique 5)
- Résultat stratégique 8 – Les partenariats mondiaux soutiennent les activités menées par les pays, notamment en mettant en commun les connaissances, le savoir-faire et la technologie, en vue de réaliser les ODD. (Cible 17.16, Objectif stratégique 5)

## **Lien des activités du PAM avec d'autres cibles des ODD**

### **Limites et contextes**

- Perturbation grave
- Pauvreté structurelle
- Situations de transition/redressement

## **IV. AGIR DANS LES PAYS**

### **Soutenir l'action menée par les pays pour atteindre l'objectif Faim zéro**

#### **Approche de la planification stratégique par pays**

- Examens stratégiques pilotés par les pays et axés sur l'ODD 2
- Plans stratégiques de pays du PAM

## **V. CADRE DE FINANCEMENT DU PAM**

## **VI. MESURE ET SUIVI DE LA PERFORMANCE**

### **ANNEXES**

- I: Cibles des ODD 2 et 17 intéressant le PAM
- II: Valeurs fondamentales du PAM
- III: Évaluation des risques liés au Plan stratégique

---

## RESUME

[à compléter]

---

### I. GENERALITES

1. En septembre 2015, les dirigeants du monde entier se sont réunis pour adopter un cadre d'action mondial détaillé visant à réaliser le développement durable dans ses trois dimensions – économique, sociale et environnementale – d'une manière qui soit équilibrée et intégrée. "Transformer notre monde: le Programme de développement durable à l'horizon 2030" propose un programme de portée mondiale axé sur l'être humain dont le but est de parvenir au développement durable et de mettre un terme à la pauvreté, à la faim et à l'inégalité. Le Programme 2030 reprend les impératifs de l'initiative Défi Faim zéro du Secrétaire général – qui sont traduits dans l'objectif 2 de développement durable (ODD 2) – Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable. En outre, le Programme 2030 situe le travail humanitaire dans le contexte plus large du progrès et du développement de l'humanité, et promet formellement de ne laisser personne de côté.
2. Le Programme 2030 est ambitieux tant par son rayonnement que par la complexité des problèmes à surmonter et par le délai de 15 ans qu'il s'accorde pour obtenir des résultats durables qui transformeront le monde. C'est donc maintenant qu'il faut agir: les objectifs fixés exigent de procéder rapidement pour éliminer la pauvreté et la faim d'ici à 2030. Une collaboration multipartite est indispensable.
3. En réponse à l'appel à l'action mondial lancé dans le Programme 2030<sup>1</sup>, le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021 démarrera avec une année d'avance pour permettre au PAM de réajuster son orientation stratégique et de définir la manière dont il appuiera les efforts déployés par les pays pour éliminer la faim et parvenir au développement durable. Le Plan stratégique met l'aide du PAM au service de l'action engagée par les pays pour libérer de la faim les populations les plus pauvres et les plus exposées à l'insécurité alimentaire, et fixe le cadre de la participation du PAM à un partenariat mondial pour le développement durable revitalisé, qu'appuiera une action de sensibilisation accrue. Le PAM s'engage à venir en aide aux plus défavorisés, en s'assurant qu'il n'y aura pas de laissés-pour-compte.
4. Le Plan stratégique pour 2017-2021 couvre une période de cinq ans afin d'adapter le cycle de planification stratégique du PAM aux directives de l'Examen quadriennal complet. Toutefois, les grandes orientations du Plan stratégique devront guider le PAM pendant toute la durée de l'exécution du Programme 2030. Avec le temps, il faudra sans doute procéder à des mises à jour du Plan stratégique pour maintenir l'orientation stratégique d'ensemble tout en adaptant le Plan aux directives de l'Examen quadriennal complet et en renforçant la capacité du PAM à s'acquitter de son rôle avec le maximum d'efficacité et d'efficience.

---

### II. LE CONTEXTE MONDIAL

#### **Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 (septembre 2015)**

5. L'action mondiale engagée pour réaliser le Programme 2030 est dirigée et contrôlée par les États membres. Les 17 objectifs et les cibles qu'ils ont définis sont intégrés et indissociables, par essence globaux et applicables universellement. Ils sont conscients de l'interdépendance des dimensions sociale, économique et environnementale du développement durable, au sein des pays et d'un pays

---

<sup>1</sup> Document du Conseil économique et social de l'Organisation des Nations Unies, E/2015/L.16 (15 juin 2015), par. 73.

à l'autre. C'est à chaque État qu'il revient de fixer ses propres cibles, des cibles à la hauteur des ambitions mondiales, mais qui tiennent compte des réalités du pays. Le Programme 2030 appelle à agir collectivement pour soutenir l'action menée par les pays<sup>2</sup>. L'objectif 17 de développement durable – Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement durable et le revitaliser – s'inspire du Plan d'action d'Addis-Abeba et appelle à mettre en œuvre de nouveaux moyens de collaboration et des stratégies de partenariat améliorées pour aider les pays à réaliser le développement durable dans toutes ses dimensions.

6. Point particulièrement important pour le PAM, le Programme 2030 reconnaît la plus grande vulnérabilité de certains pays et de certaines personnes, qui auront donc davantage de difficultés à parvenir au développement durable et devront faire l'objet d'une attention spéciale pour que personne ne soit laissé pour compte<sup>3</sup>. Près de 800 millions de personnes dans le monde sont sous-alimentées. La plupart n'ont aucune protection sociale, et un grand nombre ne connaissent ni la paix ni la stabilité. L'inégalité entre les sexes et le manque d'autonomisation des femmes freinent le progrès dans tous les domaines du développement durable, mais plus particulièrement lorsqu'il s'agit d'éliminer la pauvreté et la faim. Dans nombre de pays, l'inégalité entre les sexes persiste ou s'aggrave, et la faim tend à devenir un problème qui touche les villes autant que les campagnes. Le changement climatique et la mondialisation de l'économie exacerbent les risques auxquels sont exposés les pays et les populations les plus pauvres.
7. Pour ne laisser personne de côté dans le combat contre la faim, il faut venir en aide à tous – femmes, hommes, filles et garçons – et en particulier à ceux qui vivent dans une extrême pauvreté ou qui sont la cible de discriminations, aux réfugiés, aux personnes déplacées à l'intérieur de leur pays, ou encore aux victimes de crises humanitaires complexes et prolongées, de violences extrêmes ou de catastrophes. Pour que le PAM puisse venir en aide aux plus démunis, il faut que de multiples intervenants agissent ensemble, de manière concertée, dans les domaines du développement, de l'aide humanitaire, de la paix et de la sécurité.

### **Autres conférences et accords internationaux**

8. Le Programme 2030 repose sur l'idée qu'il faut agir simultanément dans de multiples secteurs; ce n'est qu'en s'attaquant aux causes profondes et interdépendantes de la pauvreté et de la faim que l'on pourra les éliminer définitivement. Ce programme s'inscrit dans le prolongement des textes issus des grandes conférences et sommets des Nations Unies rappelés ci-après.
9. *Conférence mondiale sur la réduction des risques de catastrophe (mars 2015)*: Plus de 80 pour cent des personnes en situation d'insécurité alimentaire dans le monde vivent dans des pays

---

<sup>2</sup> Programme 2030, par. 61: "Les cibles relatives aux moyens de mise en œuvre qui ont été arrêtées pour l'objectif 17 et pour chacun des autres objectifs de développement durable et dont il est fait mention ci-dessus, sont déterminantes pour la réalisation du Programme et ont la même importance que les autres cibles et objectifs. Nous leur accorderons la même priorité dans nos efforts de mise en œuvre et dans le cadre mondial d'indicateurs élaboré pour suivre les progrès accomplis."

<sup>3</sup> Programme 2030, par. 21 et 22: "Les pays les plus vulnérables [...] méritent une attention spéciale, à l'instar des pays en situation de conflit ou d'après conflit. De nombreux pays à revenu intermédiaire se heurtent eux aussi à de grandes difficultés." Par. 23: "Nous prenons la résolution d'adopter de nouvelles mesures et d'engager de nouvelles actions, dans le respect du droit international, pour éliminer les obstacles et les contraintes, renforcer le soutien nécessaire et satisfaire les besoins particuliers des personnes qui vivent dans des régions touchées par des urgences humanitaires complexes ou par le terrorisme."

exposés à des risques naturels et marqués par une forte dégradation des terres et des écosystèmes<sup>4</sup>. Les catastrophes ont des répercussions sur la sécurité alimentaire dans toutes ses dimensions: sans protection contre les risques de catastrophe, les personnes les plus vulnérables ne peuvent même pas commencer à renforcer leur résilience. Le Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe (2015-2030) contribue au Programme 2030 et à la réduction de la faim; il appelle en particulier à investir pour réduire les risques de catastrophe et accroître la résilience, notamment au moyen des systèmes de protection sociale, et à améliorer les dispositifs de préparation aux catastrophes pour intervenir efficacement et "mieux reconstruire".

10. *Conférence internationale sur le financement du développement (juillet 2015)*: Le Programme d'action d'Addis-Abeba est pris en compte dans le Programme 2030, à la faveur de l'ODD 17. Il préconise d'investir en priorité dans l'élimination de la pauvreté et de la faim et appelle à renforcer les partenariats et le développement des capacités. Lors de la conférence, les États membres ont pris acte du rôle complémentaire que jouent les filets de sécurité dans la lutte contre la faim et la malnutrition en milieu rural et urbain; ils ont reconnu que la gestion et l'atténuation des crises chroniques liées aux catastrophes naturelles et aux conflits passaient par une utilisation cohérente des financements consacrés à l'aide au développement et à l'aide humanitaire; et ils ont accordé la priorité aux investissements en faveur d'une plus grande autonomisation des femmes et de l'égalité des sexes.
11. Malgré les progrès importants dont témoigne le Programme d'action d'Addis-Abeba, de graves problèmes persistent. Ainsi, les outils et les ressources actuellement à la disposition des acteurs de l'aide humanitaire et du développement ne suffisent plus à répondre aux besoins à long terme des populations vulnérables aux crises. Il faut que la communauté internationale investisse davantage dans les actions de redressement après des catastrophes ou des conflits et dans le financement de la réduction des risques. Les fonds alloués à l'aide au développement sont souvent insuffisants dans des contextes fragiles ou de conflit, tandis que les financements de l'aide humanitaire ont une portée et une durée limitées qui ne donnent pas la latitude nécessaire pour s'attaquer aux causes principales de la vulnérabilité et du risque<sup>5</sup>.
12. *Accord de Paris (décembre 2015) de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques*: Les personnes en situation d'insécurité alimentaire pâtissent de manière disproportionnée des changements climatiques<sup>6</sup>, lesquels pourraient accroître le risque de voir la faim et la malnutrition augmenter dans une proportion pouvant atteindre 20 pour cent d'ici à 2050<sup>7</sup>. Les inondations et les épisodes de sécheresse sont d'une fréquence et d'une intensité plus élevées. La vulnérabilité des personnes et des systèmes de production alimentaire face aux changements climatiques exige un surcroît d'efforts et un renforcement des capacités dans les domaines suivants: systèmes d'alerte rapide; préparation aux situations d'urgence; évaluation détaillée et gestion

---

<sup>4</sup> Indice de gestion des risques (INFORM), 2014. Indicateur composite des risques naturels; EM-DAT, 2014. Base de données internationale sur les catastrophes (en ligne); Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI), Welthungerhilfe et Concern Worldwide, 2014. Indice 2014 de la faim dans le monde; Banque mondiale, 2014. Données sur la population (en ligne); GLASOD, 1990. Évaluation globale de la dégradation du sol induite par l'homme; Bai Z.G.; Dent, D.L.; Olsson, L. et Schaepman, M.E., 2008. *Proxy global assessment of land degradation*. *Soil Use and Management*, 24(3): 223-234 (septembre).

<sup>5</sup> PAM, Bureau de la coordination des affaires humanitaires, Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, Programme des Nations Unies pour les établissements humains, Fonds des Nations Unies pour l'enfance, Programme des Nations Unies pour le développement, Organisation mondiale de la Santé et Organisation internationale pour les migrations (2015). *Financing for Development: Addressing the Humanitarian-Development Divide*.

<sup>6</sup> Banque mondiale, 2015. Ondes de choc: Maîtriser les impacts du changement climatique sur la pauvreté. Washington.

<sup>7</sup> Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC), 2014: Changements climatiques 2014: Rapport de synthèse. Contribution des Groupes de travail I, II et III au cinquième Rapport d'évaluation du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat. Genève.

systématique des risques; assurance contre les aléas climatiques; et renforcement de la résilience des communautés, des moyens d'existence et des écosystèmes. Les filets de sécurité et les systèmes de protection sociale constituent l'un des meilleurs moyens d'autonomiser les populations les plus vulnérables pour qu'elles puissent commencer à s'adapter aux changements climatiques et à renforcer leur résilience.

13. *Sommet mondial sur l'action humanitaire (mai 2016)*: L'analyse des tendances des catastrophes liées au climat, des conflits intra-étatiques, de l'urbanisation et des déplacements tend à montrer que le monde aura à affronter un nombre croissant de crises complexes et prolongées au cours des prochaines décennies. Or, les ressources et les financements dont dispose actuellement le système humanitaire ne suffisent plus à satisfaire les besoins des populations les plus vulnérables. La diversification des intervenants dans les contextes humanitaires, le renforcement des capacités locales et les progrès technologiques constituent autant de chances à saisir que de mises à l'épreuve pour les interventions humanitaires. Lors des consultations précédant le Sommet, l'accent a été mis à maintes reprises sur l'importance qu'il y a à placer la protection au cœur de la réponse humanitaire et à renforcer la responsabilité à l'égard des populations touchées. [à compléter à l'issue du Sommet mondial].
14. *Conférence des Nations Unies sur le logement et le développement urbain durable (HABITAT III) (octobre 2016)*: Il est établi que la faim et la malnutrition chez les citoyens pauvres constituent un obstacle à la réalisation du Programme 2030. L'urbanisation rapide va de pair avec une hausse constante du nombre de pauvres vivant dans des taudis; les ménages de citoyens extrêmement pauvres consacrent une grande partie de leur revenu à la nourriture, ce qui les rend particulièrement vulnérables aux hausses soudaines des prix ou aux problèmes d'approvisionnement; en outre, les conflits provoquent le déplacement d'un nombre croissant de personnes vers les centres urbains. [à compléter à l'issue de la Conférence HABITAT III].
15. Le Programme 2030 ainsi que le présent Plan stratégique sont conformes à d'autres résolutions de l'Assemblée générale des Nations Unies qu'ils appuient, notamment la résolution annuelle sur le développement de l'agriculture, la sécurité alimentaire et la nutrition à laquelle contribuent activement le PAM ainsi que l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le Fonds international de développement agricole (FIDA). En 2015, la résolution contenait des recommandations<sup>8</sup> sur la manière de poursuivre les actions entreprises – mais toujours inachevées – en vue d'éliminer la faim et la malnutrition, objectif central du programme de développement durable transformatif. Cette résolution prenait notamment acte de l'importance que revêt l'appui aux cadres complémentaires dans la lutte contre la faim et la malnutrition, notamment l'Agenda 2063 de l'Union africaine, les recommandations du Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA), le Défi Faim zéro, le Pacte mondial sur la nutrition pour la croissance et la Déclaration de Rome sur la nutrition.
16. ***Enseignements tirés de l'examen à mi-parcours du Plan stratégique du PAM pour 2014-2017.*** Pour guider l'élaboration de son nouveau Plan stratégique, le PAM a fait réaliser en 2015 un examen à mi-parcours de son Plan stratégique pour 2014-2017, dont les principales conclusions et recommandations étaient les suivantes:
  - La mission et le mandat du PAM se confondent avec les programmes d'action mondiaux et les objectifs institutionnels. Dans le nouveau Plan stratégique, il faudrait resserrer le cadre conceptuel et recentrer l'action du PAM en saisissant l'occasion offerte par la transition vers les ODD.

---

<sup>8</sup> A/RES/70/223.

- Le bilan du passage à l'assistance alimentaire est encourageant; il faudrait le renforcer et tirer parti des plans stratégiques de pays pour mieux définir l'avantage comparatif du PAM au niveau des pays.
  - L'examen du cadre de financement devrait produire un modèle de financement qui soit mieux adapté à la mission à court et long termes du PAM telle que convenue et contribue à renforcer les plans stratégiques de pays en établissant une corrélation plus forte entre objectifs financiers et objectifs opérationnels à court et à long termes.
  - Le Plan stratégique devrait mieux rendre compte des services d'importance vitale que le PAM fournit à l'ensemble de la communauté d'aide humanitaire en tant qu'organisme responsable des modules de la logistique et des télécommunications d'urgence et en tant que gestionnaire des Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies et du Réseau des entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies.
  - Compte tenu du nombre sans précédent de situations d'urgence dans le monde, le PAM devrait préserver l'excellente qualité des prestations qu'il fournit en matière de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise, et les renforcer si nécessaire.
  - Le PAM devrait poursuivre sa réflexion sur les incidences que les changements apportés au modèle opératoire – tels que les transferts de type monétaire et les achats locaux – peuvent avoir sur sa structure et sa fonction.
  - Le PAM devrait continuer à renforcer le corpus de données probantes – et en particulier améliorer la mesure des résultats – pour pouvoir rendre compte de manière plus solide et plus concluante des résultats institutionnels.
17. **Constatations de l'évaluation.** Le présent Plan stratégique tire profit des évaluations conduites par le Bureau de l'évaluation du PAM en 2014 et 2015, dont les constatations les plus importantes sont reprises dans les rapports annuels sur l'évaluation de 2014 et 2015, ainsi que dans le rapport de synthèse des évaluations d'opérations effectuées en 2014-2015.
18. Les principales constatations sont les suivantes:
- La poursuite de la transition de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire est particulièrement favorable à l'instauration de solutions durables au problème de la faim, et place le PAM en bonne position pour réaliser les transformations préconisées par le Programme 2030. Pour permettre aux bureaux de pays d'effectuer la transition attendue vers l'assistance alimentaire et pour que celle-ci soit durable, le PAM doit allier détermination, encadrement centralisé et pilotage transversal, assurer la diffusion systématique de directives et apporter un appui à l'apprentissage et au renforcement des compétences du personnel.
  - Les évaluations confirment la solidité des interventions d'urgence du PAM, notamment dans le cas de catastrophes soudaines de grande ampleur. Toutefois, la gestion simultanée de plusieurs crises de niveau 3 a eu pour conséquence imprévue de détourner l'attention et les ressources d'autres situations d'urgence – prolongées, chroniques et d'une gravité moindre.
  - Le PAM peut jouer un rôle utile dans les contextes fluctuants des pays à revenu intermédiaire où l'inégalité des chances est souvent facteur de vulnérabilité. Pour y parvenir, il doit cependant faire davantage pour consolider les politiques et les systèmes nationaux, travailler en partenariat, et recourir à des démarches plus systématiques pour développer les capacités nationales dans les domaines où sa compétence est reconnue.
  - L'investissement du PAM dans son rôle de coordonnateur des principaux modules d'aide humanitaire et les ressources qu'il a mobilisées à cet effet ont été jugés variables; en outre, la participation du PAM à la coordination de la planification et des appels n'a pas débouché sur la programmation coordonnée prévue dans le cadre de la réforme de l'aide humanitaire.

- Les évaluations brossent un tableau contrasté de la collaboration entre les organismes des Nations Unies et avec les organisations non gouvernementales (ONG) partenaires. Le PAM devra savoir montrer la voie et déterminer les priorités pour retirer tous les avantages qu'offre cette vaste gamme de partenariats. Concernant les partenariats avec les gouvernements nationaux, plusieurs évaluations font apparaître des résultats encourageants tout en insistant sur la nécessité d'instaurer une plus grande cohérence au PAM au niveau de l'harmonisation avec les systèmes nationaux.
  - Les systèmes et la capacité actuels de suivi sont encore insuffisants pour bien mesurer et analyser les effets directs. Les problèmes rencontrés pour déterminer l'efficacité, l'efficacé et l'avantage comparatif du PAM, conjugués à une prise en compte assez floue des chaînes de résultats lors de la conception des projets, limitent la capacité du PAM à conduire une gestion axée sur les résultats, fondée sur l'analyse de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas.
19. **Examens et évaluations externes.** Outre les examens et les évaluations conduits en interne, la performance du PAM a fait l'objet d'évaluations externes, notamment celle réalisée par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN) en 2013. Ces évaluations et examens sont largement positifs: "Le PAM est bien placé pour fournir une assistance dans des situations d'urgence et présente un avantage comparatif appréciable dans des contextes humanitaires en raison de ses nombreux atouts: large place et ressources importantes accordées à la préparation aux situations d'urgence et aux interventions en cas de crise à tous les niveaux de l'organisation, fiabilité des évaluations des besoins et utilisation de celles-ci aux fins de la programmation, mesures de sécurité énergiques pour protéger le personnel, procédures d'achat efficaces, stratégies solides de gestion des risques, interventions rapides face à des événements et des catastrophes, harmonisation des procédures avec les partenaires de programmation, et participation active aux plans et appels interorganisations"<sup>9</sup>.
  20. Des rapports font également état de la capacité du PAM à opérer dans des environnements difficiles et souvent instables (par exemple dans des régions ravagées par des conflits ou une guerre et des pays sujets à des chocs climatiques récurrents), où la livraison de vivres et d'articles non alimentaires n'est pas une opération facile et où l'envergure des besoins peut varier considérablement en peu de temps<sup>10</sup>. Le PAM est par ailleurs souvent bien coté dans le domaine de la transparence financière. Ainsi, l'International Aid Transparency Initiative (IATI), qui établit un classement influent des 381 organisations internationales impliquées dans l'aide et le développement, a classé le PAM au premier rang pour sa transparence financière<sup>11</sup>.
  21. Le nouveau cadre conceptuel du PAM présenté à la section III s'inspire des constatations issues de l'examen à mi-parcours, de l'étude d'évaluabilité du Plan stratégique pour 2014-2017 et des principales évaluations de 2014 et 2015. Il prend également en compte les examens et évaluations externes ainsi que les recommandations de l'Examen quadriennal complet.

### III. LE PAM AU SERVICE DU PROGRAMME 2030

22. **L'ambition du PAM et ses buts.** Le PAM souscrit pleinement au projet décrit dans le Programme 2030 d'un monde libéré de la faim, s'inscrivant dans un contexte de développement durable, équitable et écologiquement responsable. C'est un projet mondial et universel, déterminé à ne laisser personne de côté. Compte tenu de sa propre histoire et de son mandat, et reconnaissant que les 17 ODD sont étroitement imbriqués, le PAM a choisi d'en privilégier deux – le deuxième,

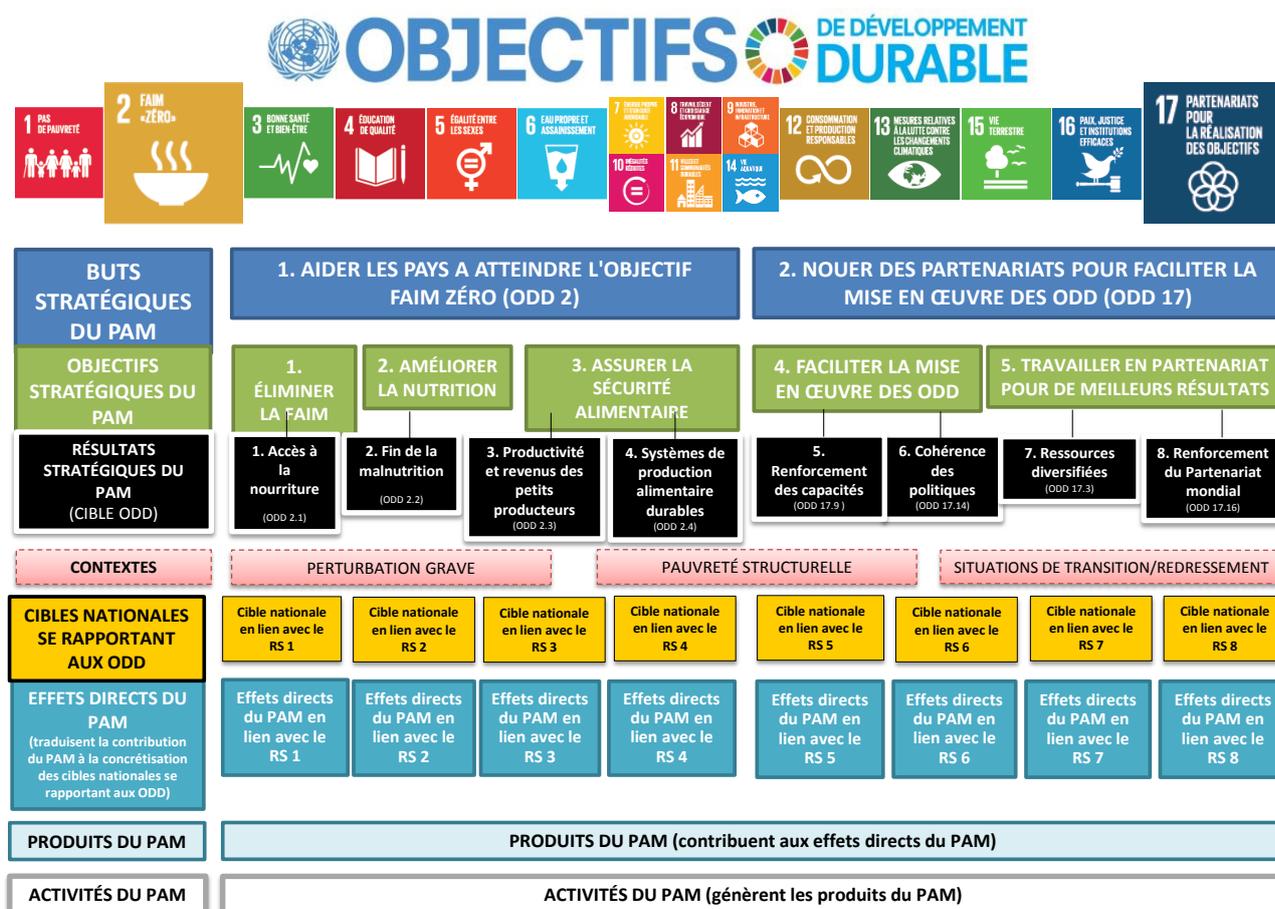
<sup>9</sup> MOPAN (2013). [WFP 2013 Report Vol. 1](#), p. 12.

<sup>10</sup> Ministère britannique du développement international (DFID). 2016. *Multilateral Aid Review 2015*. Londres.

<sup>11</sup> Pour visualiser le classement de l'IATI, allez sur cette [page](#) et cliquez deux fois sur le mot "Score" en haut du tableau.

qui a pour finalité d'éliminer la faim, et le dix-septième, qui vise à établir des partenariats pour faciliter la mise en œuvre des ODD – tout en contribuant à la réalisation d'autres ODD en fonction du contexte et des priorités nationales. Ce choix correspond au mandat du PAM tel qu'il est énoncé dans la résolution 1714 adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies<sup>12</sup> en 1961 et aux définitions ultérieures de sa mission; il est à la mesure des points forts, des capacités et du potentiel du PAM dont témoignent son programme de travail et les demandes de prestations de services techniques et opérationnels, de services communs et de capacités qui lui ont été adressées. Pour donner corps aux transformations qu'implique ce projet, il faudra miser sur les partenariats stratégiques, la communication et le plaidoyer. La figure 1 ci-après présente le cadre de résultats du Plan stratégique.

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



## But stratégique 1: Aider les pays à atteindre l'objectif Faim zéro

23. Le but stratégique 1 rejoint l'ODD 2 – Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable. L'ODD 2 repose sur l'idée que la faim a des dimensions multiples et que son élimination constitue un enjeu multisectoriel. Bien qu'il emprunte au vocabulaire de tous les jours plutôt qu'à des définitions techniques, l'ODD 2 englobe les quatre dimensions de la "sécurité alimentaire" telle qu'elle a été définie lors du Sommet mondial de l'alimentation en 1996<sup>13</sup>:

- *Éliminer la faim* – accès à l'alimentation toute l'année (cible 2.1).

<sup>12</sup> A/RES/1714 (XVI).

<sup>13</sup> Sommet mondial de l'alimentation, 1996. [Déclaration de Rome sur la sécurité alimentaire mondiale](#). Rome.

- *Améliorer la nutrition* – **utilisation** des aliments et mesures complémentaires pour mettre fin à la malnutrition (cible 2.2).
  - *Assurer la sécurité alimentaire* – **disponibilité** des aliments (cible 2.3) et **stabilité** des systèmes de production alimentaire (cible 2.4).
  - *Promouvoir l'agriculture durable* – **stabilité** des systèmes de production alimentaire (cible 2.4) et des intrants (cible 2.5).
24. Ensemble, les quatre volets de l'ODD 2 définissent le projet Faim zéro et fournissent des critères pour en mesurer les avancées. Le PAM mettra l'accent sur les trois premiers éléments de l'ODD 2 et les quatre premières cibles, d'autres acteurs ayant le mandat et les capacités de promouvoir une agriculture durable et d'améliorer la diversité génétique des semences, des cultures et des animaux.
25. Bien que l'ODD 2 relève fondamentalement du mandat du PAM, il faudra établir des partenariats pour avancer car un seul organisme ou entité ne saurait s'approprier aucun ODD. Ces partenariats devront rallier et dépasser tous les secteurs et domaines de compétences concernés – tant dans les pays que parmi leurs partenaires, comme le PAM et les autres organismes ayant leur siège à Rome. Le PAM nouera aussi des alliances stratégiques avec des partenaires qui appuieront le travail de plaidoyer et d'élaboration de politiques et qui œuvreront à faire mieux comprendre l'ODD 2.
26. Tout comme les progrès accomplis dans le cadre de l'ODD 2 contribuent à faire progresser de nombreux autres ODD, l'ODD 2 profite des avancées d'autres ODD et des investissements consacrés à ceux-ci.
- Principaux ODD en rapport avec l'ODD2
    - ◇ *ODD 5 – Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser les femmes et les filles*: L'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes concernent tous les aspects du développement et du bien-être humain. Le rôle que jouent les femmes dans la lutte contre la faim est connu: elles nourrissent leur famille, produisent et vendent des denrées alimentaires et ont un rôle déterminant à jouer pour briser le cycle intergénérationnel de la faim. Pourtant, dans beaucoup de pays, les femmes et les filles subissent de manière disproportionnée les effets des catastrophes et des changements climatiques, en raison des coutumes et d'une répartition inéquitable des rôles, des ressources et du pouvoir. Pour que le Programme 2030 puisse se réaliser, il faut mettre un terme aux discriminations, à la violence et aux pratiques préjudiciables envers les femmes et les filles, et veiller à la participation pleine et entière des femmes à la prise de décisions à tous les niveaux. Les femmes et les hommes devraient non seulement jouir de l'égalité d'accès aux ressources et de l'égalité des chances, mais aussi se voir donner les moyens d'en profiter. L'équité du traitement des deux sexes est essentielle à la réalisation d'une égalité véritable.
    - ◇ *ODD 16 – Promouvoir la paix, la justice et des institutions solides*: Partout dans le monde, les conflits bouleversent l'activité agricole et la production alimentaire. Les combats, qui contraignent des millions de personnes à fuir leur foyer, provoquent des crises alimentaires lorsque les populations déplacées ou les réfugiés n'ont plus aucun moyen de se nourrir. Les peuples victimes de violences, d'exploitation et d'abus, qui ont peu, voire pas, accès à la justice, sont souvent les plus vulnérables et les plus exposés à l'insécurité alimentaire. La faim suscite et aggrave les risques d'atteinte à la sûreté et à la dignité des personnes, et ces mêmes risques pèsent sur leur accès à la nourriture. Il est indispensable de lutter contre la faim et de promouvoir des systèmes et des mécanismes transparents et participatifs pour faire cesser ces violations des droits. Parallèlement, la faim peut contribuer à déclencher un conflit ou à le réactiver.

➤ Accès

- ◇ *ODD 1 – Éliminer la pauvreté*: Le manque de revenu est le facteur déterminant pour de nombreuses personnes en situation d'insécurité alimentaire. Très peu de producteurs vivriers dans le monde peuvent s'assurer une alimentation nutritive suffisante. Il faut des marchés et des revenus pour que tout le monde, en tout lieu, puisse avoir accès à l'alimentation nutritive nécessaire pour vivre en bonne santé. Lorsqu'une personne ne peut pas travailler – quelle qu'en soit la raison: chômage, maladie, âge, inégalités entre les sexes ou handicap – elle doit pouvoir compter sur des moyens de protection sociale appropriés pour avoir, ainsi que sa famille, de quoi se nourrir. Les filets de sécurité fondés sur une assistance conditionnelle, comme les programmes de repas scolaires, assurent un transfert de revenu mais apportent aussi d'autres avantages tels qu'une meilleure nutrition et une éducation pour les enfants.
- ◇ Les autres objectifs propres à faciliter l'accès à l'alimentation sont l'ODD 8 qui promeut *une croissance économique soutenue et partagée* et l'ODD 10 qui porte sur *la réduction des inégalités*.

➤ Nutrition

- ◇ *ODD 6 – Garantir l'accès à l'eau propre et à l'assainissement* et *ODD 3 – Permettre de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être*: Ces deux objectifs interviennent dans l'amélioration de la nutrition. L'accès à l'eau propre et à l'assainissement empêche la propagation des diarrhées et des maladies d'origine hydrique. Certaines maladies inhibent l'assimilation de certains aliments, ouvrant ainsi la voie à la malnutrition: pour être efficace, le traitement antirétroviral dans la lutte contre le VIH exige une bonne nutrition.
- ◇ *ODD 4 - Assurer une éducation de qualité*: L'éducation renforce la capacité d'adapter son comportement, notamment pour ce qui est de la nutrition, de l'hygiène, de l'assainissement et des pratiques de santé, et permet de demander des services appropriés. Parce qu'ils font partie des services essentiels visant la santé et la nutrition des élèves, les programmes de repas scolaires veillent à ce que les enfants aient accès à l'éducation en dépit des crises ou de la pauvreté chronique, et partant, contribuent à briser le cycle intergénérationnel de la faim.

➤ Disponibilités alimentaires et marchés

- ◇ *ODD 13 – Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques*: Les risques climatiques touchent de manière disproportionnée les populations les plus pauvres, plus exposées à des catastrophes d'origine climatique qui aggravent le problème de la faim en détruisant les terres, le bétail, les cultures et les réserves alimentaires et en réduisant l'accès aux marchés. Faute d'un développement rapide, inclusif, intelligent face aux changements climatiques, qui intègre des mesures de réduction des émissions et qui protège les pauvres, la pauvreté et la faim ne cesseront de gagner du terrain d'ici à 2030<sup>14</sup>.
- ◇ *ODD 15 – Préserver les terres et les exploiter de manière responsable, et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité*: Pour éliminer la faim d'ici à 2030, il faut aussi mettre un terme à la dégradation des terres, à la déforestation et à la désertification, et conserver et restaurer les écosystèmes terrestres tels que les forêts, les zones humides, les terres arides et les montagnes d'ici à 2020. Il faudra mettre en œuvre des pratiques agricoles durables et résilientes pour accroître la productivité des petits exploitants, et

---

<sup>14</sup> Banque mondiale. 2015. *Ondes de choc: Maîtriser les impacts du changement climatique sur la pauvreté*. Washington.

recourir davantage à l'emploi rural non agricole et à la migration planifiée pour atténuer la pression sur la terre.

- ◇ *ODD 12 – Établir des modes de consommation et une production responsables*: Cet ODD repose sur l'idée que l'élimination de la faim passe par une réduction du volume des déchets et des pertes de produits alimentaires au niveau des exploitations agricoles et de l'ensemble de la filière commerciale.
- ◇ *ODD 7 – Garantir à tous l'accès à une énergie propre, à un coût abordable, ODD 9 – Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation, ODD 11 – Faire en sorte que les villes et les communautés soient durables et ODD 14 – Conserver et exploiter de manière responsable les ressources marines*: Ces quatre objectifs s'appliquent également à la sécurité alimentaire.

## **But stratégique 2: Nouer des partenariats pour faciliter la mise en œuvre des ODD**

27. Le but stratégique 2 est conforme à l'ODD 17 – *Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement durable et le revitaliser*. Cet objectif porte sur les modalités de réalisation des ODD et mise sur les partenariats multipartites pour fomentier une action collective et cohérente qui fournisse l'appui financier et institutionnel et les connaissances nécessaires pour faciliter la mise en œuvre des ODD. L'objectif 17 appelle l'ensemble des parties prenantes à continuer d'acquérir des connaissances, d'innover et de se transformer, notamment dans le cadre de leur collaboration destinée à réaliser le Programme 2030. Ses 19 cibles reflètent les 7 domaines d'intervention définis dans le Programme d'action d'Addis-Abeba, et plus particulièrement ceux pouvant contribuer à l'élimination de la faim, à savoir: les investissements durables, notamment dans les secteurs de la protection sociale et de la réduction des risques de catastrophe; les partenariats avec le secteur privé; la coopération internationale pour le développement et plus particulièrement la coopération Sud-Sud; les problèmes systémiques; et la science, la technologie, l'innovation et le renforcement des capacités.
28. Étant donné l'importance fondamentale que revêtent la collaboration intersectorielle et la participation de toutes les parties prenantes à la réalisation du Programme 2030, le but stratégique 2 aborde à la fois la manière dont le PAM va mettre en œuvre les mesures nécessaires à la réalisation de l'ODD 2, et celle dont il va aider les autres parties prenantes à contribuer aux efforts déployés pour réaliser l'ensemble des ODD:
  - *Moyens de mise en œuvre* – contribuer à l'effort partenarial consenti pour renforcer les capacités et améliorer l'intégration et la cohérence des mesures mises en œuvre pour réaliser l'ODD 2, en s'attachant en particulier à faciliter l'établissement de plateformes consultatives, à favoriser la coopération Sud-Sud et les partenariats au niveau local, à fournir un appui aux centres d'excellence, et à œuvrer de façon concertée avec les autres organismes ayant leur siège à Rome (cibles 17.9, 17.14 et 17.18; et moyens de mise en œuvre 2a et 2 c de l'ODD 2).
  - *Revitaliser les partenariats mondiaux* – aider les parties prenantes, notamment les organismes des Nations Unies, les organes régionaux, le secteur privé et les communautés locales, à se joindre à l'action collective menée pour réaliser les ODD, notamment en assurant la fourniture de services communs (cibles 17.3, 17.6, 17.16 et 17.17).
29. Pour contribuer à éliminer la faim, le PAM doit agir dans une optique systémique et contribuer à définir les modalités d'interaction et de communication des partenaires entre eux. La rapidité avec laquelle le PAM répond aux besoins d'aide humanitaire, sa capacité à innover et à apprendre, et son empressement à réagir lorsque ses partenaires font appel à lui sont des atouts incontestables du PAM qui facilitent l'action engagée par les partenaires pour faire face à des besoins humanitaires de plus en plus importants et complexes. Le Programme d'action d'Addis-Abeba

appelle l'attention sur le fait qu'une multiplicité de parties prenantes, y compris le secteur privé, ont un rôle indispensable à jouer pour que les innovations et les transformations qui, avec les interventions humanitaires, sont nécessaires à la réalisation du Programme 2030 puissent se concrétiser<sup>15</sup>.

30. Poussant plus loin les progrès accomplis dans le cadre du Défi Faim zéro, le PAM élaborera des plateformes destinées aux activités de sensibilisation, de dialogue et de communication, qui viseront entre autres à exposer clairement et d'une seule voix la position du PAM au niveau mondial et national, et à mettre en place des mécanismes de communication visant à appuyer et mobiliser les partenaires, les parties prenantes et les partisans afin qu'ils œuvrent ensemble à la réalisation de l'objectif Faim zéro.
31. Le secteur privé prend déjà des mesures pour faire progresser le Programme 2030 tout en ouvrant des perspectives de croissance, de réduction des coûts et d'amélioration de la gestion des risques. Des technologies novatrices et de nouvelles approches en matière de résilience sont en cours d'élaboration, ainsi que des produits et des services destinés au milliard de personnes les plus démunies, et des plateformes et produits financiers plus ouverts aux femmes. Le PAM a besoin de partenariats avec le secteur privé pour renforcer ses travaux dans des domaines tels que la chaîne d'approvisionnement des détaillants, les services financiers destinés aux pauvres, et la cartographie de la sécurité alimentaire. Par exemple, le PAM utilise la technologie de la téléphonie mobile pour évaluer et suivre la sécurité alimentaire en temps réel (mVAM). De même, le PAM et ses parties prenantes peuvent, grâce aux partenariats avec le secteur privé, influencer positivement les pratiques, politiques et comportements institutionnels pour promouvoir la réalisation de l'ODD 2.
32. Le PAM, s'inspirant de sa stratégie institutionnelle en matière de partenariat<sup>16</sup>, établit des partenariats dans cinq domaines clés: les ressources, les connaissances, la politique et la gouvernance, la sensibilisation, et les capacités. Il continuera de développer l'acquis déjà solide de ses partenariats avec les institutions ayant leur siège à Rome, les États membres, d'autres organismes des Nations Unies, les ONG et les communautés locales. Pour mieux contribuer à l'ODD 17, le PAM encouragera aussi la mise en place de partenariats transformateurs visant à faciliter la participation du secteur privé et d'autres intervenants et à leur permettre ainsi de jouer un rôle plus actif en matière de sécurité alimentaire et de nutrition, mais il continuera de sélectionner ses partenaires et de collaborer avec eux en prenant les précautions voulues et en faisant preuve de la transparence nécessaire.

## Objectifs stratégiques du PAM

33. En conformité avec ses deux buts stratégiques, le PAM a défini cinq Objectifs stratégiques qui se rapportent aux éléments des ODD 2 et 17 retenus par le PAM. Les Objectifs stratégiques serviront de cadre aux programmes et aux opérations du PAM et constitueront le lien entre les buts stratégiques et les résultats stratégiques qui, pour leur part, connectent le PAM aux efforts nationaux et mondiaux par le biais des cibles pertinentes des ODD 2 et 17.

---

<sup>15</sup> Document final de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement: Programme d'action d'Addis-Abeba, Addis-Abeba, 13-16 juillet 2015. A/CONF.227/L.1.

<sup>16</sup> La stratégie institutionnelle du PAM en matière de partenariat pour 2014-2017 (WFP/EB.A/2014/5-B) définit le partenariat comme suit: "[...] des relations de collaboration entre acteurs, qui permettent d'obtenir de meilleurs résultats pour les bénéficiaires en: combinant et utilisant au mieux des ressources complémentaires; en travaillant ensemble de manière transparente, équitable et mutuellement bénéfique; et en partageant les risques, les responsabilités et les obligations redditionnelles. Pour réaliser des objectifs (objectifs collectifs du partenariat et individuels des différentes parties) impossibles à atteindre seul de manière aussi efficace, efficace ou novatrice, et lorsque la valeur ajoutée est supérieure aux coûts de transaction occasionnés."

⇒ *Objectif stratégique 1: Éliminer la faim [en garantissant l'accès à l'alimentation]*

34. Le PAM veillera à ce que tout le monde, en tout lieu, ait accès à une alimentation saine, nutritive et suffisante pour subsister et mener une vie saine et productive.

- Dans des situations de conflit ou de catastrophe naturelle, les opérations de secours humanitaire du PAM sauvent des vies en assurant l'accès à la nourriture, souvent dans des conditions difficiles et dangereuses. Intervenir à bon escient est l'une des compétences primordiales du PAM.
- Pour assurer l'accès à la nourriture, le PAM ne peut se contenter de mettre en œuvre des opérations directes là où elles sont nécessaires; il doit également aider les pays à renforcer leurs capacités de réaction aux catastrophes – réduction des risques, prévention, préparation et intervention.
- Reconnaissant que c'est essentiellement par manque de moyens économiques que la plupart des personnes souffrant de la faim dans le monde ne peuvent se procurer une nourriture suffisante, le PAM s'emploie à renforcer la capacité des pays à instaurer des mesures de protection sociale, notamment des filets de sécurité.
- Le PAM continuera d'aider les gouvernements à concevoir et à gérer leurs propres solutions au problème de la faim.

⇒ *Objectif stratégique 2: Améliorer la nutrition*

35. Le PAM contribuera à mettre fin à toutes les formes de malnutrition.

- Concourir à éliminer la malnutrition, notamment dans les contextes où celle-ci représente une charge ou un risque importants, est un volet essentiel du travail du PAM. La malnutrition a un impact immense sur le développement humain puisqu'à travers le cycle intergénérationnel de la faim, elle contribue à perpétuer la pauvreté.
- Le PAM aura recours à des approches axées spécifiquement sur la nutrition pour aider les pays à fournir des services de qualité en matière de traitement et de prévention de la malnutrition. Il mettra l'accent sur la prévention, concentrera son action sur les groupes vulnérables et contribuera à jeter les bases d'un développement durable.
- Reconnaissant que l'état nutritionnel est déterminé par des processus multisectoriels interdépendants touchant la sécurité alimentaire, l'accès aux soins de santé, l'éducation, l'assainissement et l'hygiène, l'environnement et l'autonomisation des femmes. Le PAM doit exploiter l'impact positif de tous ses programmes d'amélioration de la nutrition en développant les approches attentives aux questions nutritionnelles. Le PAM abordera la nutrition sous l'angle des besoins des hommes et des femmes, quelle que soit la catégorie d'activité concernée.
- Pour libérer le monde de la malnutrition, une action conjointe et coordonnée est indispensable. Le PAM aidera les gouvernements à renforcer leurs capacités nationales pour mener des activités nutritionnelles multisectorielles. Il développera ses partenariats avec les organismes des Nations Unies et d'autres acteurs publics et privés, et continuera de participer à la gouvernance de la nutrition et d'investir dans des interventions au niveau des pays par le biais de mécanismes de coordination tels que le mouvement "Renforcer la nutrition", le Comité permanent de la nutrition et le CSA.

⇒ *Objectif stratégique 3: Assurer la sécurité alimentaire*

36. Le PAM se concentrera sur les personnes et les communautés les plus vulnérables et axera son action sur les moyens d'existence et la résilience liés à la sécurité alimentaire et la nutrition,

l'adaptation aux changements climatiques et le renforcement de la durabilité et de la résilience des systèmes de production alimentaire.

- Les situations de crises récurrentes où les communautés exposées à l'insécurité alimentaire vivent dans des environnements dégradés ou fragiles et sont soumises à des chocs très importants constituent indiscutablement un obstacle majeur à la réalisation de l'objectif Faim zéro. Le PAM aura recours à des outils analytiques pour faciliter la compréhension des risques de catastrophe dans tous les secteurs et mènera avec ses partenaires des activités à long terme pour renforcer la résilience en soutenant la réduction des risques de catastrophe, l'adaptation aux changements climatiques et l'amélioration des moyens d'existence.
- Le PAM procédera à des investissements stratégiques pour renforcer les capacités des ONG nationales et locales et aider les communautés à mener durablement leur propre combat contre la faim et réaliser l'ODD 2.
- Accroître les débouchés et les perspectives de productivité et de subsistance des petits exploitants constitue un moyen très efficace d'améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition. Les programmes du PAM visant à faciliter l'accès des petits exploitants aux marchés agricoles tirent parti de l'impact de ses achats et de ses compétences techniques dans le domaine des marchés agricoles, ainsi que de celles d'autres acheteurs publics et privés, contribuant ainsi à rendre les systèmes de production alimentaire plus résilients, à améliorer la gestion après-récolte, et à promouvoir le développement des marchés au profit des petits exploitants.
- Le PAM poursuivra sa collaboration avec les institutions ayant leur siège à Rome et avec le CSA; dans le cadre du module mondial d'action groupée en matière de sécurité alimentaire, il aidera les pays à mettre au point des politiques, stratégies et programmes de promotion de la sécurité alimentaire et de la nutrition.

⇒ *Objectif stratégique 4: Renforcer les moyens de mise en œuvre*

37. Le PAM favorisera les partenariats et s'y associera pour renforcer les capacités des pays, assurer la cohérence des politiques et de l'action, encourager un grand nombre d'intervenants à participer à la mise en œuvre des ODD et promouvoir l'innovation.
- Le PAM s'associera avec les autres institutions ayant leur siège à Rome pour que les stratégies en matière de sécurité alimentaire et de nutrition n'aillent pas à l'encontre des stratégies de développement agricole et de protection de l'environnement, et qu'elles tiennent pleinement compte des questions suivantes: gestion des risques de catastrophe, égalité des sexes, protection sociale, responsabilité à l'égard des populations touchées, protection, paix et sécurité.
  - Le PAM renforcera les capacités des gouvernements pour les aider à mettre en œuvre les plans nationaux de réalisation des ODD.
  - Le PAM continuera d'encourager l'échange de connaissances et de technologie pour promouvoir l'innovation, notamment dans le cadre de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire, et de partenariats multipartites tels que le CSA et le mouvement "Renforcer la nutrition".
  - Le PAM aura recours à des outils et des mécanismes consultatifs pour élargir la participation des parties prenantes, en particulier celle des populations touchées, et améliorer l'intégration et la cohérence de la mise en œuvre des mesures intersectorielles instaurées pour réaliser les ODD.
  - Pour qu'il n'y ait aucun laissé pour compte, le PAM s'attachera en permanence à faciliter la collecte et la diffusion en temps voulu de données fiables et de qualité, notamment celles concernant l'analyse de la sécurité alimentaire, de la vulnérabilité et des risques.

⇒ *Objectif stratégique 5: Travailler en partenariats pour de meilleurs résultats au regard des ODD*

38. Le PAM s'attachera à renforcer et à améliorer les partenariats qui contribuent à faire progresser les ODD.
- Les services communs fournis par le PAM jouent un rôle croissant dans les opérations conduites au niveau national, régional et mondial pour faire face aux crises humanitaires. Le PAM continuera d'assurer des services rapides et de qualité en tant qu'organisation responsable des modules de la logistique et des télécommunications d'urgence du Comité permanent interorganisations, notamment grâce à l'Équipe d'intervention rapide du PAM dans le domaine des technologies de l'information et des télécommunications (FITTEST), en sa qualité de gestionnaire du Réseau d'entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies et des Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies, et en apportant des solutions techniques durables aux besoins humanitaires.
  - La collaboration permet d'avoir accès à des ressources, du savoir-faire, des connaissances et des réseaux indispensables à la réalisation des ODD. Le Programme 2030 convient qu'il faut faire preuve à cet égard de souplesse et d'innovation. Aussi le PAM encouragera-t-il l'établissement de partenariats novateurs public-privé pour assurer la mise en œuvre des ODD.
  - Le PAM appuiera les actions partenariales privilégiant l'innovation et l'apprentissage permanents pour répondre aux multiples problèmes que pose le développement durable. Il mettra au point et perfectionnera des plateformes communes pour traiter les transferts de type monétaire, les capacités d'achat local, et d'autres initiatives analogues visant à faciliter la mise en œuvre.
  - Le PAM aidera les pays à mobiliser durablement davantage de ressources utilisables de façon souple, en s'appuyant notamment sur des partenariats public-privé.

### **Résultats stratégiques du PAM et effets directs appuyés par le PAM**

39. Les résultats stratégiques du PAM, qui sous-tendent ses Objectifs stratégiques, permettent au PAM de répondre à ce dont les pays ont besoin plutôt que de se concentrer sur ce que lui peut leur fournir. Les résultats stratégiques sont calqués sur les cibles des ODD 2 et 17 qui correspondent au mandat et aux capacités du PAM; ils contribuent à éliminer la faim et à promouvoir les partenariats pour parvenir au développement durable. En se conformant à ces cibles, les résultats stratégiques synchronisent l'appui apporté par le PAM avec les efforts fait au niveau national et mondial au regard des ODD. Les cibles des ODD définies au niveau national devraient en fait reformuler les cibles mondiales pour les adapter au contexte local. À partir de ses résultats stratégiques, et prenant en considération le contexte et les priorités locaux, le PAM appuiera une série d'effets directs correspondant à chaque résultat stratégique, contribuant ce faisant à la réalisation des cibles nationales des ODD. Ces effets directs sont les résultats auxquels le PAM contribuera, avec le concours des partenaires nationaux et des organismes des Nations Unies, pour atteindre les cibles nationales liées aux ODD 2 et 17 (pour plus de détails, se reporter à la section IV).
40. Dans les paragraphes ci-après, chaque résultat stratégique s'accompagne d'exemples illustrant les effets directs appuyés par le PAM. En pratique, ces effets directs seront définis au niveau des pays, en fonction des besoins et des priorités locaux; ils feront clairement apparaître le lien avec les cibles nationales. Les produits et les activités du PAM contribueront aux différents effets directs appuyés par le PAM en fonction du contexte. La liste des effets directs appuyés par le PAM et des interventions pouvant être mises en œuvre, communiquée à titre indicatif, n'est ni exhaustive, ni directive.

41. *Résultat stratégique 1: Chacun a accès à la nourriture.* D'ici à 2030, chacun, en particulier les pauvres et les personnes en situation vulnérable, aura accès toute l'année à une alimentation adéquate (*Cible 2.1, Objectif stratégique 1*).
42. Effets directs que pourrait appuyer le PAM:
- l'accès à une alimentation adéquate est garanti pour les populations rurales touchées par la sécheresse;
  - les écoliers qui vivent dans des régions touchées par un conflit ont accès toute l'année à une alimentation adéquate; et
  - l'accès des populations victimes de conflits à des denrées alimentaires de première nécessité est préservé.
43. Interventions susceptibles de permettre l'obtention de ce résultat:
- organisation de transferts non assortis de conditions dans le cadre de distributions générales de vivres et/ou de modalités de type monétaire;
  - mise en place de filets de sécurité productifs tels que des programmes de repas scolaires ou des activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs; et
  - soutien aux systèmes nationaux de protection sociale et aux filets de sécurité destinés à lutter contre la faim et/ou renforcement de leurs capacités.
44. *Résultat stratégique 2: Personne ne souffre de malnutrition.* D'ici à 2030, personne ne souffrira de malnutrition; et d'ici à 2025, les objectifs arrêtés à l'échelle internationale relatifs au retard de croissance et à l'émaciation chez les enfants seront atteints (*Cible 2.2, Objectif stratégique 2*).
45. Effets directs que pourrait appuyer le PAM:
- moins de 5 pour cent des enfants de moins de 5 ans vivant dans des camps de réfugiés souffrent de malnutrition, au vu des taux de retard de croissance et d'émaciation;
  - les indicateurs nutritionnels des personnes vivant avec le VIH et la tuberculose s'améliorent; et
  - d'ici à 2021, les dispensaires des districts et des communautés des trois régions les plus exposées à l'insécurité alimentaire fournissent des services appropriés en matière de nutrition, et couvrent 80 pour cent des femmes enceintes, des mères allaitantes et des enfants de moins de 5 ans.
46. Interventions susceptibles de permettre l'obtention de ce résultat:
- traitement de la malnutrition aiguë modérée;
  - prévention du retard de croissance; et
  - traitement et prévention des carences en micronutriments.
47. *Résultat stratégique 3: La sécurité alimentaire des petits exploitants s'améliore.* D'ici à 2030, les revenus et la productivité des petits exploitants sont plus élevés qu'en 2015, contribuant ainsi à l'amélioration de la sécurité alimentaire (*Cible 2.3, Objectif stratégique 3*).
48. Effets directs que pourrait appuyer le PAM:
- d'ici à 2025, les petits exploitants des régions ciblées exposées à l'insécurité alimentaire ont des revenus sensiblement plus élevés et leurs indicateurs de productivité s'améliorent;
  - les personnes déplacées et les petits exploitants des communautés voisines ont des revenus sensiblement plus élevés et leurs indicateurs de productivité s'améliorent; et

- les petites exploitantes des communautés ciblées exposées à l'insécurité alimentaire ont des revenus sensiblement plus élevés et leur productivité augmente.
49. Interventions susceptibles de permettre l'obtention de ce résultat:
- usage de l'effet levier du pouvoir d'achat du PAM et de sa connaissance des chaînes d'approvisionnement pour améliorer les débouchés et les revenus des petits exploitants;
  - renforcement des systèmes de regroupement de la production – tels que les organisations paysannes, les négociants, ou les systèmes de récépissés d'entrepôts – et de leurs capacités en matière de gestion (en particulier concernant la direction, la comptabilité et l'intégration de la problématique hommes-femmes), de manutention après-récolte, de commercialisation et d'accès aux services financiers; et
  - renforcement des capacités nationales pour promouvoir l'accès des petits exploitants à des marchés équitables et fiables.
50. *Résultat stratégique 4: Les systèmes de production alimentaire sont durables. D'ici à 2030, les systèmes de production alimentaire seront durables et recourront à des pratiques résilientes qui contribuent à la préservation des écosystèmes et renforcent les capacités d'adaptation aux changements climatiques, aux phénomènes météorologiques extrêmes et autres catastrophes, et améliorent progressivement la qualité des terres et des sols (Cible 2.4, Objectif stratégique 3).*
51. Effets directs que pourrait appuyer le PAM:
- les moyens d'existence des communautés pastorales des trois régions les plus exposées à des catastrophes sont mieux protégés des perturbations graves, des chocs et des facteurs perturbateurs, au vu des résultats des indicateurs nationaux et des critères de référence mondiaux;
  - les communautés de réfugiés vivant sur des terres touchées par la désertification ou aux alentours sont mieux protégées de la sécheresse, des inondations et autres chocs ou facteurs perturbateurs; et
  - les petits exploitants ruraux vulnérables des deux régions les plus touchées par les effets des changements climatiques sont plus résistants à la variabilité du climat et aux chocs climatiques.
52. Interventions susceptibles de permettre l'obtention de ce résultat:
- amélioration de la gestion des risques de catastrophe grâce à la création d'actifs qui renforceront les ressources naturelles dont disposent les ménages vulnérables, atténuant ainsi l'impact des chocs d'origine climatique, des phénomènes météorologiques extrêmes et autres catastrophes.
  - renforcement de la résilience des pays, des communautés et des ménages vulnérables face aux changements climatiques grâce à des outils de transfert de risque tels que l'assurance ou à des instruments de financement pour imprévus, gérés par les gouvernements, qui lient les prévisions climatiques ou les systèmes d'alerte rapide à des mécanismes permettant de débloquer des fonds pour intervenir rapidement avant qu'un choc ne se produise;
  - renforcement des capacités nationales d'adaptation aux changements climatiques, aux phénomènes météorologiques extrêmes et autres catastrophes, de conservation des écosystèmes et d'amélioration de la qualité des terres et des sols.
53. *Résultat stratégique 5: Les pays ont des capacités renforcées pour mettre en œuvre les ODD.* L'appui aux systèmes de gouvernance et le renforcement de leurs capacités, ainsi que la mise en place de mécanismes efficaces pour promouvoir les transferts de technologie, l'innovation, la

collecte de données et leur qualité, et le partage des connaissances facilitent la mise en œuvre des ODD (*Cible 17.9, Objectif stratégique 4*).

54. Effets directs que pourrait appuyer le PAM:

- des plans nationaux de réduction des risques de catastrophe sont en place; ils tiennent compte des besoins d'assistance alimentaire et sont conformes aux normes de la Mutuelle panafricaine de gestion des risques;
- le gouvernement est en mesure de subvenir aux besoins alimentaires d'urgence d'au moins x personnes de manière rapide et efficace, pendant une période pouvant atteindre x mois; et
- les systèmes nationaux de protection sociale et de filets de sécurité mis en place pour lutter contre l'insécurité alimentaire et la malnutrition permettent de couvrir x pour cent des personnes en situation d'insécurité alimentaire vivant en deçà du seuil de pauvreté.

55. Interventions susceptibles de permettre l'obtention de ce résultat:

- renforcement de l'analyse de la sécurité alimentaire et de la nutrition au niveau national et des systèmes de suivi;
- soutien et/ou renforcement des capacités des systèmes nationaux de préparation aux situations d'urgence, d'alerte rapide et d'intervention en cas de crise;
- soutien et/ou renforcement des capacités des réseaux nationaux de chaînes d'approvisionnement.

56. *Résultat stratégique 6: Les politiques appuyant le développement durable sont cohérentes. Les politiques élaborées pour éliminer la faim et promouvoir le développement durable sont cohérentes et soutiennent les efforts collectifs mis en œuvre pour parvenir au développement durable dans toutes ses dimensions (Cible 17.14, Objectif stratégique 4).*

57. Effets directs que pourrait appuyer le PAM:

- le pays dispose d'un cadre stratégique multisectoriel lui permettant de planifier la réalisation de l'objectif Faim zéro d'ici à 2030;
- le pays a mis en place un mécanisme national pour diriger la mise en œuvre de l'ODD 2; et
- le pays dispose d'un plan de renforcement de la nutrition conforme aux ODD et dont l'avancée fait l'objet d'un suivi et d'une gestion appropriés.

58. Interventions susceptibles de permettre l'obtention de ce résultat:

- au niveau du Siège, collaboration du PAM avec les organismes sis à Rome et d'autres partenaires pour améliorer et renforcer la réflexion conceptuelle axée sur la lutte contre l'insécurité alimentaire et la malnutrition, dans le cadre du CSA, de la préparation des rapports annuels sur l'État de l'insécurité alimentaire dans le monde, du mouvement "Renforcer la nutrition" et autres, comme le cadre conceptuel de renforcement de la résilience au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition, élaboré par les organismes sis à Rome;
- au niveau régional, participation du PAM au Programme détaillé pour le développement de l'agriculture africaine – cadre d'action de l'Afrique pour la transformation de l'agriculture, la création de richesses, la sécurité alimentaire et la nutrition, la croissance économique et la prospérité pour tous – et à d'autres programmes visant à promouvoir la cohérence des politiques de développement durable à l'échelle régionale;
- au niveau national, collaboration du PAM avec les Ministères de l'agriculture, de l'éducation, de la santé, du développement économique et social, etc. pour concevoir et planifier des politiques et des cadres d'action intégrés concernant la sécurité alimentaire et la nutrition.

59. *Résultat stratégique 7: Les pays en développement ont accès à des ressources financières multiples qu'ils investissent dans le développement.* Des ressources financières supplémentaires de diverses provenances mobilisées permettent aux pays en développement d'engager des activités cohérentes et durables pour réaliser les ODD (*Cible 17.3, Objectif stratégique 5*).
60. Effets directs que pourrait appuyer le PAM:
- des composantes majeures du système de production alimentaire du pays font l'objet d'investissements accrus du secteur privé, au vu des résultats des indicateurs nationaux et des critères de référence mondiaux;
  - le pays a accès à au moins 50 pour cent de ressources supplémentaires provenant de fonds mondiaux de financement commun à consacrer à des mesures d'adaptation aux changements climatiques;
  - la gestion des risques et d'autres logiques d'assurance permettent d'accroître le niveau des ressources pouvant être consacrées aux interventions d'assistance alimentaire d'urgence du pays.
61. Interventions susceptibles de permettre l'obtention de ce résultat:
- promotion des partenariats public-privé;
  - aide aux pays en développement pour qu'ils puissent tirer parti des mécanismes de financement commun et atteindre les cibles des ODD au niveau national;
  - élaboration et promotion de mécanismes de financement novateurs tels que les outils de transfert ou de mutualisation du risque, ou les contrats d'impact social.
62. *Résultat stratégique 8: Les partenariats mondiaux soutiennent les activités menées par les pays, notamment en mettant en commun les connaissances, le savoir-faire et la technologie, en vue de réaliser les ODD.* Dans des situations humanitaires ou autres, et lorsque ses partenaires le lui demandent, le PAM mobilise et partage ses connaissances, son savoir-faire, sa technologie et ses ressources financières (*Cible 17.16, Objectif stratégique 5*).
63. Effets directs que pourrait appuyer le PAM:
- le module chargé de la chaîne d'approvisionnement fournit aux partenaires de l'action humanitaire l'appui nécessaire pour subvenir de façon efficace et rapide aux besoins humanitaires des populations victimes d'un conflit;
  - les partenaires de l'action humanitaire sont en mesure de fournir des services complémentaires et d'un bon rapport coût-efficacité;
  - le pays dispose d'une plateforme et des capacités nécessaires pour mettre en commun ses connaissances, les meilleures pratiques et les enseignements tirés des programmes communautaires de repas scolaires.
64. Interventions susceptibles de permettre l'obtention de ce résultat:
- prestation de services communs tels que ceux fournis par le PAM dans le cadre des Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies et du Réseau d'entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies dont il assure la gestion, ou des modules de la logistique et des télécommunications d'urgence du Comité permanent interorganisations (par exemple les services fournis par FITTEST), qu'il dirige;
  - mise en place de plateformes communes pour traiter les transferts de type monétaire;
  - aide à la coopération Sud-Sud et à la coopération triangulaire.

65. Par l'intermédiaire des résultats stratégiques, les effets directs appuyés par le PAM établissent un lien avec les cibles nationales des ODD, en les inscrivant dans un cadre de résultats solide – suivant les recommandations de l'Examen quadriennal complet et les décisions du Conseil économique et social – et font cadrer l'action du PAM avec les besoins et les priorités des pays pour atteindre l'ODD 2 et favoriser la mise en œuvre du Programme 2030. Le Cadre de résultats institutionnels présente la chaîne des résultats, et montre comment les résultats stratégiques permettront d'atteindre le niveau d'impact souhaité pour ce qui est des buts stratégiques et des Objectifs stratégiques connexes; le PAM contribuera aux résultats stratégiques à la faveur d'une série d'effets directs qu'il appuiera, qui découleront eux-mêmes des produits de ses activités. Cette chaîne de résultats se fonde sur des théories du changement selon lesquelles, par un enchaînement de relations causales, les activités et les produits du PAM contribuent directement et substantiellement à la réalisation des effets directs appuyés par le PAM qui sont nécessaires à l'obtention d'un impact eu égard aux ODD 2 et 17.
66. ***Lien des activités du PAM avec d'autres cibles des ODD.*** Bien que le PAM se concentre au départ sur l'action à mener pour atteindre l'objectif Faim zéro – l'ODD 2 -, l'imbrication des problèmes et des solutions liés à l'élimination de la faim et de la pauvreté est telle qu'au bout du compte, le PAM contribuera directement et indirectement à la plupart des autres ODD. L'importance première accordée par le PAM à l'élimination de la faim servira de point de départ et de justification à sa contribution à la réalisation d'ODD autres que l'ODD 2.
67. Ainsi, les programmes de repas scolaires du PAM peuvent contribuer aux cibles de l'ODD 2 portant sur l'accès à l'alimentation et l'amélioration de la nutrition ou des moyens d'existence des petits exploitants, tout en participant souvent largement à la réalisation d'autres cibles, en particulier celles axés sur l'éducation (ODD 4), l'égalité des sexes et l'équité du traitement des deux sexes (ODD 5), les revenus familiaux (ODD 1) ou encore la santé (ODD 3). En Côte d'Ivoire par exemple, le PAM, avec l'appui du programme McGovern-Dole, a fourni quotidiennement en 2016 des repas chauds à 125 000 enfants dans 613 écoles primaires publiques des régions les plus vulnérables du pays, tout en développant la capacité des agricultrices à approvisionner les cantines. Un tel programme contribue à la réalisation des résultats prévus au niveau national en matière d'éducation et d'égalité des sexes, et indirectement de ceux concernant la santé et le régime alimentaire.
68. Dans le cadre de l'ODD 17, le PAM pourrait avoir à répondre à la requête d'un gouvernement et de partenaires l'invitant à fournir des services non directement liés à l'élimination de la faim mais concernant d'autres objectifs du Programme 2030, pour lesquels le PAM aurait les atouts et capacités nécessaires. Par exemple, lors de la crise régionale provoquée en 2014-2015 par l'épidémie d'Ebola, le PAM est intervenu dans tous les pays touchés: il a apporté un appui logistique fondamental à l'Organisation mondiale de la Santé et à la communauté d'aide humanitaire, qu'il s'agisse de l'entreposage, des achats, du transport ou encore de la création de pôles logistiques dans les trois capitales ou aux alentours et de 11 bases logistiques avancées dans les trois pays. Entre le début de 2014 et février 2015, les Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies, gérés par le PAM, ont transporté plus de 19 000 agents humanitaires et acheminé 140 tonnes de marchandises dans toute la région touchée par Ebola. Dans le cadre du module des télécommunications d'urgence, le PAM et ses partenaires ont assuré des connexions radio et Internet fiables sur 115 sites, au profit de plus de 3 300 agents d'aide humanitaire. Le PAM a aussi construit plus de 30 000 m<sup>2</sup> d'entrepôts pour stocker des fournitures médicales et des équipements de protection, ainsi que sept unités de traitement d'Ebola et des centres de soins communautaires.

## **Limites et contexte**

69. Étant donné la vaste portée des ODD 2 et 17, il est important de définir les limites de l'engagement du PAM dans une optique stratégique, et non au coup par coup, en réponse à des

problèmes ou à des perspectives d'ouverture qui pourraient se présenter. Le PAM tire profit de ses ressources, de ses connaissances et de ses compétences particulières dans un contexte donné tout en reconnaissant la valeur ajoutée de ses partenaires et en en tirant parti. Le PAM n'a pas de rôle important à jouer dans la réalisation des ODD 2 et 17 si les pays sont en mesure de s'acquitter eux-mêmes avec efficacité et efficience des rôles et des activités nécessaires, s'il existe des options commerciales viables, sans exclusive, sûres et fiables, ou si d'autres acteurs sont mieux placés pour faire le travail. Le but du PAM est d'amener les pays à être en mesure d'assumer de plus en plus de responsabilités opérationnelles, financières et techniques pour éliminer la faim, avec un appui minimum de sa part, voire aucun. Concernant l'ODD 17, l'appui apporté par le PAM peut concerner des objectifs de développement ou humanitaires autres que celui de l'élimination de la faim.

70. L'intervention du PAM peut être nécessaire dans trois types de contextes:
  - perturbation grave;
  - pauvreté structurelle;
  - situations de transition/redressement.
71. Ces contextes coexistent souvent. Il est particulièrement important de se rendre compte que les personnes les plus pauvres et les plus vulnérables tendent à être fréquemment exposés à des perturbations graves qui empêchent d'investir durablement dans des mesures de lutte contre la pauvreté structurelle et sapent les efforts de redressement.
72. *Perturbation grave*: Par perturbation grave on entend tout type de choc suffisamment grave pour interrompre le processus de développement durable au niveau d'une communauté. Il peut s'agir d'une catastrophe naturelle, d'une pénurie alimentaire avec envolée des prix, d'une récession économique, d'une pandémie ou d'un conflit. Ces perturbations génèrent deux types de situation nécessitant d'intervenir pour sauver des vies et préserver les moyens d'existence: une situation d'urgence, c'est-à-dire la phase qui suit un choc majeur ayant provoqué une crise où des vies humaines sont menacées, et – tout aussi importante – une perturbation plus longue provoquée par une crise complexe comme un conflit prolongé ou un déplacement forcé. Dans de telles situations, la capacité d'investir, de croître et de se développer est gravement perturbée et les communautés ne sont plus en mesure de se défendre. Lorsque les communautés et les pays d'accueil sont contraints de prendre en charge des populations déplacées, parfois pendant des décennies entières, leurs capacités sont souvent dépassées, particulièrement en cas d'arrivée massive de personnes fuyant un conflit ou des violences extrêmes.
73. *Pauvreté structurelle*: L'extrême pauvreté et la faim persistent même en temps de paix et de stabilité, même en présence de capacités d'investissement et même dans des pays où les indicateurs macroéconomiques sont globalement bons. Le caractère "structurel" de la pauvreté tient aux inégalités et à l'incapacité des politiques et des systèmes de protection sociale d'aider toutes les personnes défavorisées et de garantir l'accès à la nourriture. Souvent, cette incapacité perpétue la malnutrition maternelle et infantile à l'origine du cycle intergénérationnel de la faim auquel ne permettent pas de remédier un développement et une croissances économiques généralisés. Les inégalités entre les sexes persistantes et structurelles – notamment les possibilités limitées pour les femmes de faire entendre leur voix dans les domaines de l'éducation, de la santé, de l'économie et de la politique – constituent un obstacle de taille au développement durable et à l'éradication de la pauvreté et de la faim; d'où l'importance de bien comprendre les effets de ces inégalités. En raison de facteurs géographiques, d'un manque d'infrastructure ou d'une faible densité de population, il peut être difficile pour un gouvernement de fournir des services en zone rurale, notamment aux petits exploitants qui constituent la majorité des personnes vivant dans la pauvreté. À l'opposé, avec l'urbanisation croissante que connaissent les pays en développement, l'extrême pauvreté gagne de plus en plus les villes où les services sociaux existants sont souvent débordés par l'ampleur de la pauvreté et de l'exode rural, privant ainsi les plus pauvres d'un accès aux filets de

sécurité. Les changements climatiques, la dégradation des écosystèmes et la croissance démographique aggravent ces difficultés.

74. *Situations de transition/redressement*: Le processus de redressement après une perturbation grave couvre généralement la période qui suit un choc majeur – tel un tremblement de terre, un épisode de sécheresse ou une inondation – ou la période de transition vers la paix après un conflit, avec le retour et la réinstallation de populations déplacées, lorsque le risque qu'un choc grave survienne dans le futur est faible. Le redressement est rarement un processus linéaire, surtout lorsqu'il concerne des personnes et des communautés très vulnérables, le moindre choc ou facteur perturbateur risquant d'entraîner un retour en arrière. Ce risque souligne combien il est important d'intégrer le renforcement de la résilience – notamment la préparation aux crises, la réduction des risques de catastrophes et les filets de sécurité – dans les activités des pays et dans l'ensemble du travail du PAM. Pour les communautés et les pays qui ne sont pas exposés à des niveaux élevés de risque, la reconstruction devrait être possible grâce à des investissements soutenus.

#### IV. AGIR DANS LES PAYS

75. *Soutenir l'action menée par les pays pour atteindre l'objectif Faim zéro*. Éliminer la faim dans un pays exige une compréhension commune des contextes où s'inscrit la faim et une communauté de vues sur les activités à mettre en place en priorité pour faire face à ces situations. Le contexte local fixe les paramètres qui permettront de déterminer les besoins et les priorités au niveau national, ainsi que l'engagement stratégique du PAM et les partenariats à établir dans le pays. Le contexte ne détermine pas seulement quelles activités seront prioritaires, il influence aussi la façon dont elles seront conduites, et témoigne des difficultés que les partenaires et les populations devront affronter pour éliminer la faim. Toutes les grandes conférences appellent à travailler en collaboration pour bien appréhender le contexte local, et le Programme 2030 insiste sur la nécessité de reconnaître que certains contextes sont plus problématiques que d'autres et présentent donc des besoins spécifiques en matière d'assistance<sup>17</sup>.
76. Dans chaque pays et chaque situation, le contexte est marqué par une combinaison complexe de facteurs ayant trait notamment à la situation politique et économique, aux coutumes et aux comportements sociaux et culturels, aux capacités et à la géographie. Différents contextes peuvent coexister dans un pays donné et les populations vulnérables peuvent passer d'un contexte à l'autre au fil du temps. Adapter la réponse au contexte exige de mettre en œuvre, dans un même pays, différentes interventions à différentes périodes pour répondre aux besoins divergents des femmes, des hommes, des filles et des garçons, et de leur communauté. C'est pourquoi il est important que les partenaires s'accordent sur le contexte et que celui-ci soit pris en compte de manière appropriée au niveau des effets directs dans le pays. Le PAM utilisera donc une vaste panoplie d'outils (analyse et cartographie de la vulnérabilité et approche à trois niveaux) pour analyser le contexte et déterminer les programmes appropriés à mettre en œuvre, en étroite collaboration avec les partenaires.
77. *Approche de la planification stratégique par pays*. Le Programme 2030 sera réalisé au niveau des pays. Le PAM collaborera avec les parties prenantes nationales et les équipes de pays des Nations Unies pour déterminer la meilleure manière de soutenir les stratégies nationales pour éliminer la faim, en établissant les liens nécessaires entre secteurs et contextes, dans le respect et à l'appui des stratégies nationales plus vastes de développement durable. Le présent Plan

---

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

stratégique du PAM repose donc sur la nouvelle approche de planification stratégique par pays, qui comprend deux volets: l'examen stratégique et le plan stratégique de pays. Les objectifs de la planification stratégique par pays sont les suivants: i) aider les pays à progresser sur la voie de l'élimination de la faim; ii) rendre le Plan stratégique du PAM opérationnel au niveau des pays; et iii) améliorer la cohérence et l'orientation stratégiques ainsi que l'efficacité opérationnelle de l'assistance et des partenariats du PAM à l'appui des activités mises en œuvre dans les pays et les régions pour remédier à l'insécurité alimentaire et à la malnutrition.

⇒ *Examens stratégiques pilotés par les pays et axés sur l'ODD 2*

78. Le PAM participera aux examens stratégiques pilotés par les pays des difficultés rencontrées et de l'action menée s'agissant d'atteindre l'objectif Faim zéro – ou, le cas échéant, contribuera à en faciliter la réalisation. Pour être vraiment utiles, ces examens doivent être consultatifs et détaillés, comporter une analyse claire et crédible des contextes humanitaire et de développement qui détermine les problèmes auxquels le pays se trouve confronté dans son combat contre la faim – tels que des lacunes au niveau des politiques et des programmes nationaux, des déficits de financements publics et privés dans le domaine de la sécurité alimentaire et de la nutrition, ou un manque de capacité d'exécution des institutions gouvernementales ou autres. Les examens stratégiques devraient permettre de discuter de la manière dont les partenaires du pays, y compris le PAM, peuvent aider celui-ci à progresser pour se libérer de la faim. Les examens stratégiques et le processus ultérieur de planification stratégique par pays devraient s'inscrire dans le cadre des efforts déployés par l'équipe de pays des Nations Unies pour collaborer et être unis dans l'action.
79. En se fondant sur les examens stratégiques pilotés par les pays et conformément aux processus de planification du gouvernement et de l'équipe de pays des Nations Unies, le PAM déterminera les cibles et les résultats définis au niveau national eu égard aux ODD auxquels il est en mesure d'apporter un appui. Il définira, en consultation avec le gouvernement et d'autres partenaires, les effets directs auxquels il peut contribuer aux fins de la réalisation des ODD 2 et 17; ces effets directs appuyés par le PAM tiendront compte de la population, des institutions et des systèmes cibles qui bénéficieront d'un appui aux fins de l'élimination de la faim dans le pays et la région, compte tenu du contexte le cas échéant.

⇒ *Plans stratégiques de pays du PAM*

80. Pour rendre le Plan stratégique effectivement opérationnel et mettre la planification et les activités stratégiques et programmatiques dans les pays en corrélation avec les efforts consentis aux niveaux national et mondial pour éliminer la faim, le PAM remplacera la multitude de documents de projets produits actuellement par un Plan stratégique de pays unique. Ce plan sera l'instrument de diffusion de la stratégie, des programmes et de la gouvernance du PAM dans un pays et couvrira l'ensemble du portefeuille d'activités du PAM. Les interventions en cas d'urgence y seront incluses moyennant l'étoffement ou l'ajout d'un effet direct appuyé par le PAM de caractère "humanitaire", ce qui préservera la souplesse et la capacité dont le PAM a besoin pour réagir rapidement selon qu'il convient, tout en garantissant que les interventions d'urgence investissent dans des activités de redressement et de développement à long terme. Les plans stratégiques de pays couvrent donc les politiques et les programmes, ainsi que la chaîne d'approvisionnement et d'autres types d'appui ou d'assistance non liés aux programmes. Les plans stratégiques de pays s'attacheront à:
- i) définir la position du PAM et son rôle en fonction des besoins du pays d'une part et des atouts, de l'expérience et des domaines de compétence du PAM d'autre part;
  - ii) préciser les résultats nationaux et les cibles des ODD auxquels le PAM contribuera durant la période considérée – généralement cinq ans – et définir les effets directs appuyés par le PAM;

- iii) déterminer les investissements nécessaires en matière de renforcement des capacités, s'agissant des partenaires nationaux et du PAM;
  - iv) déterminer les mesures à prendre en matière d'appui stratégique et technique ainsi que les ressources à mobiliser pour optimiser les contributions du PAM aux résultats nationaux; et
  - v) recenser les partenariats à établir avec les parties prenantes, en particulier avec les organismes des Nations Unies – en conformité avec les processus du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement – et avec le secteur privé, la société civile/les ONG nationales et les communautés touchées.
81. Les plans stratégiques de pays contribueront à améliorer l'efficacité et l'efficacé de l'assistance que le PAM apporte aux gouvernements et aux personnes démunies, en particulier aux victimes de conflits. Parmi les avantages que présente cette nouvelle approche, on peut citer:
- *La cohérence de l'action menée pour éliminer la faim.* Les plans stratégiques de pays devraient permettre de mieux concrétiser le Plan stratégique du PAM sur le terrain, d'harmoniser les opérations du PAM avec les plans nationaux et ceux des Nations Unies, et de mieux inscrire les problèmes liés à la sécurité alimentaire et à la nutrition dans les plans et programmes. Grâce à une meilleure cohérence entre le Plan stratégique et les cibles adoptées par les pays pour éliminer la faim, la programmation et le positionnement stratégique du PAM dans les pays s'amélioreront et il pourra forger des partenariats plus étroits avec les gouvernements, les donateurs, le secteur privé, la société civile et autres.
  - *La flexibilité, qui permet d'adapter les interventions à des contextes opérationnels fluctuants, et de parvenir à un équilibre entre l'action humanitaire et le travail de développement.* Les plans stratégiques de pays sont conçus en fonction du contexte et peuvent être adaptés pour permettre au PAM de réagir de manière appropriée aux changements intervenant dans l'environnement des opérations; ils encouragent la création de liens entre l'assistance humanitaire et l'aide au développement; ils permettent de renforcer efficacement la résilience en s'assurant d'une part que les interventions en cas de crise favorisent le redressement et le développement à long terme et d'autre part que les activités de développement témoignent d'une bonne compréhension des risques et de la vulnérabilité ainsi que des moyens de protéger les personnes vulnérables en cas de crise.
  - *Une plateforme solide pour respecter les engagements pris dans des domaines d'activité convenus et pour planifier des stratégies de retrait efficaces.* Les plans stratégiques de pays veillent à renforcer les capacités institutionnelles de manière ciblée pour aider les gouvernements à concevoir et à gérer leurs propres solutions aux problèmes de la faim.
  - *Des processus consultatifs pour un impact plus marqué.* Le processus analytique et consultatif qui préside à l'élaboration des plans stratégiques de pays devrait permettre de concentrer l'action du PAM sur ses domaines de prédilection et améliorer ainsi sa valeur ajoutée, stimuler le dialogue avec les gouvernements et unir les partenariats autour d'une approche commune pour éliminer la faim.
82. Les plans stratégiques de pays feront l'objet d'un document de politique générale séparé qui sera établi sur la base des principes définis dans le présent Plan stratégique et sera soumis au Conseil pour approbation.

---

## V. CADRE DE FINANCEMENT DU PAM<sup>18</sup>

83. Le cadre de financement du Plan stratégique, qui sera élaboré dans le contexte de l'examen du cadre de financement actuel, sera fondamental pour la mise en œuvre des plans stratégiques de pays. Pour améliorer la transparence et la redevabilité qu'exige la gestion des ressources, démontrer l'utilisation optimale des ressources et renforcer la prise de décisions, le nouveau cadre de financement mettra l'accent sur la corrélation entre les ressources et les résultats. Il s'inspirera de l'Examen quadriennal complet tout en tirant les enseignements de l'expérience d'autres organismes des Nations Unies, le cas échéant.
84. Le nouveau cadre de financement prévoit une budgétisation par portefeuille d'activités qui facilitera la mise en œuvre des plans stratégiques de pays. Ce budget de portefeuille d'activités simplifié et flexible permettra de mettre clairement en parallèle la planification stratégique et la performance financière et opérationnelle.
85. Le concept de budget de portefeuille de pays est très différent du modèle budgétaire actuel avec ses multiples projets qui commencent et s'achèvent à des dates différentes. Ce budget est établi sur la base d'une année civile, et fait le lien avec les cibles et les résultats relevant des ODD. Comme la portée des plans stratégiques de pays englobe tous les effets directs escomptés de l'appui du PAM dans le pays, la structure budgétaire correspondante fera clairement apparaître les liens entre la stratégie institutionnelle, la mobilisation de ressources au profit des effets directs appuyés par le PAM et la mobilisation de ressources au profit des activités. Grâce à cette nouvelle structure, le PAM pourra planifier chaque année l'ensemble de son portefeuille d'activités. Le budget de portefeuille de pays marque la fin de l'approche axée sur les intrants et les catégories de coût des projets individuels; cela devrait permettre d'optimiser les interventions du PAM, de faciliter la hiérarchisation des besoins opérationnels, de contribuer à améliorer la gestion et l'analyse financières ainsi que les rapports y afférents, et de faciliter la mobilisation des ressources.
86. Le cadre de financement révisé et le concept de budget de portefeuille de pays feront l'objet d'un document séparé de politique générale qui sera présenté au Conseil pour approbation.

---

## VI. MESURE ET SUIVI DE LA PERFORMANCE

87. Le système actuel de gestion de la performance établi par le PAM s'organise autour de deux cadres de performance: le cadre de résultats de gestion, qui permet de mesurer l'efficacité des prestations de services du PAM, et le cadre de résultats stratégiques qui reflète les progrès accomplis par le PAM pour améliorer l'existence des bénéficiaires. Ensemble, ces deux cadres et les chaînes de résultats qui en découlent dressent un tableau complet de la performance du PAM. Leur utilisation a permis de fournir les éléments nécessaires à la planification, au suivi et aux rapports au titre des plans stratégiques pour 2008-2013 et 2014-2017.
88. Le PAM a décidé de profiter de la préparation du nouveau Plan stratégique pour fonder les résultats stratégiques et les résultats de gestion en un seul cadre de résultats institutionnels. Partant des buts, objectifs et résultats stratégiques décrits dans le Plan stratégique, le cadre de résultats institutionnels reflète les résultats que le PAM s'engage à obtenir entre 2017 et 2021. Ce cadre se base sur les théories du changement qui montrent les liens de causalité existant entre les différents niveaux, depuis les activités jusqu'aux impacts. Il permettra de faire en sorte que la conception, le suivi et les comptes rendus de résultats des plans stratégiques de pays de tous les bureaux du PAM

---

<sup>18</sup> Dans la version finale du Plan stratégique, le chapitre concernant l'examen du cadre de financement présentera l'orientation générale que le PAM entend suivre pour unifier le Plan stratégique, les plans stratégiques de pays, l'examen du cadre de financement et le Cadre de résultats institutionnels, sans aller dans les détails puisque chacun de ces éléments fait l'objet d'un document distinct.

soient uniformisés. L'adoption du cadre de résultats institutionnels constitue une nouvelle étape qui permettra au PAM d'harmoniser le suivi et les comptes rendus sur les résultats avec ceux d'autres organismes des Nations Unies, en particulier ceux du Fonds des Nations Unies pour l'enfance, du Programme des Nations Unies pour le développement et du Fonds des Nations Unies pour la population.

89. Pour faciliter un suivi cohérent des indicateurs du cadre de résultats institutionnels, le PAM actualisera son cadre normatif en matière de suivi, et révisera plus particulièrement les procédures opératoires normalisées et les prescriptions minimales. Toutes les orientations concernant le suivi seront également mises à jour et tous les cadres logiques seront rectifiés en fonction des nouveaux résultats et Objectifs stratégiques et feront apparaître les nouveaux indicateurs et éléments de planification.

## CIBLES DES ODD 2 ET 17 INTERESSANT LE PAM

1. Les cibles des ODD 2 et 17 en rapport avec les résultats stratégiques du PAM sont les suivantes:
  - 2.1: D'ici à 2030, éliminer la faim et faire en sorte que chacun, en particulier les pauvres et les personnes en situation vulnérable, y compris les nourrissons, ait accès toute l'année à une alimentation saine, nutritive et suffisante;
  - 2.2: D'ici à 2030, mettre fin à toutes les formes de malnutrition, y compris en atteignant d'ici à 2025 les objectifs arrêtés à l'échelle internationale relatifs aux retards de croissance et à l'émaciation chez les enfants de moins de 5 ans, et répondre aux besoins nutritionnels des adolescentes, des femmes enceintes ou allaitantes et des personnes âgées;
  - 2.3: D'ici à 2030, doubler la productivité agricole et les revenus des petits producteurs alimentaires, en particulier des femmes, des autochtones, des exploitants familiaux, des éleveurs et des pêcheurs, y compris en assurant l'égalité d'accès aux terres, aux autres ressources productives et facteurs de production, au savoir, aux services financiers, aux marchés et aux possibilités d'ajout de valeur et d'emplois autres qu'agricoles;
  - 2.4: D'ici à 2030, assurer la viabilité des systèmes de production alimentaire et mettre en œuvre des pratiques agricoles résilientes qui permettent d'accroître la productivité et la production, contribuent à la préservation des écosystèmes, renforcent la capacité d'adaptation aux changements climatiques, aux phénomènes météorologiques extrêmes, à la sécheresse, aux inondations et à d'autres catastrophes et améliorent progressivement la qualité des terres et des sols.
  - 17.3: Mobiliser des ressources financières supplémentaires de diverses provenances en faveur des pays en développement.
  - 17.9: Apporter, à l'échelon international, un soutien accru pour assurer le renforcement efficace et ciblé des capacités des pays en développement et appuyer ainsi les plans nationaux visant à atteindre tous les objectifs de développement durable, notamment dans le cadre de la coopération Nord-Sud et Sud-Sud et de la coopération triangulaire.
  - 17.14: Renforcer la cohérence des politiques de développement durable.
  - 17.16: Renforcer le Partenariat mondial pour le développement durable, associé à des partenariats multipartites permettant de mobiliser et de partager des savoirs, des connaissances spécialisées, des technologies et des ressources financières, afin d'aider tous les pays, en particulier les pays en développement, à atteindre les objectifs de développement durable.

## VALEURS FONDAMENTALES DU PAM

*Le projet Faim zéro est davantage que le rêve ambitieux d'un monde où chacun va se coucher le ventre plein – c'est un **objectif universel** que les dirigeants du monde entier se sont fixé pour 2030. Un monde qui en aura fini avec la faim chronique, la malnutrition et l'insécurité alimentaire, c'est ce que mérite l'humanité, une condition nécessaire à la réalisation de notre potentiel tout entier. Plus nous nous en approchons, plus nous en tirons d'avantages, tous. Mais pour éliminer la faim en 15 ans, nous devons faire preuve d'un comportement institutionnel irréprochable envers les peuples, les communautés et les gouvernements au service desquels nous travaillons, envers nos partenaires, les sociétés et le monde dans lequel nous vivons.*

### Attachement du PAM aux principes humanitaires

1. L'action du PAM est gouvernée par la nécessité de réagir face aux souffrances humaines et de venir en aide à nos frères humains quand ils n'ont plus aucun recours. Le PAM utilisera l'assistance alimentaire et autre pour répondre aux besoins immédiats et améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition. Il est attaché aux buts et aux principes de la Charte des Nations Unies et aux valeurs et aux principes énoncés dans la Déclaration du Millénaire. Il s'abstiendra, en tous lieux et en toutes circonstances, d'utiliser l'assistance alimentaire comme un moyen de pression politique ou économique. Il respectera les principes humanitaires fondamentaux<sup>1</sup> chaque fois qu'il aura à fournir une assistance alimentaire ou autre pour faire face à des besoins humanitaires<sup>2</sup>.

PRINCIPES HUMANITAIRES FONDAMENTAUX	
Humanité	Le PAM s'emploiera à prévenir et à atténuer les souffrances humaines, en tous lieux, et à intervenir au moyen d'une assistance alimentaire le cas échéant. Il fournira son aide dans le respect de la vie, la santé et la dignité.
Neutralité	Le PAM ne prendra pas parti dans un conflit et ne participera pas aux controverses de nature politique, raciale, religieuse ou idéologique. L'assistance alimentaire ne sera pas fournie aux forces combattantes.
Impartialité	L'aide du PAM sera motivée uniquement par le besoin et n'établira aucune discrimination fondée sur l'origine ethnique, la nationalité, l'opinion politique, le sexe, la race ou la religion. Dans les pays, l'aide sera ciblée sur les populations les plus menacées, après qu'une évaluation approfondie des différents besoins et formes de vulnérabilité des femmes, des hommes et des enfants aura été effectuée.
Indépendance opérationnelle	Le PAM prêtera assistance en veillant à préserver son indépendance opérationnelle au regard des objectifs politiques, économiques, militaires ou autres que tout acteur pourrait avoir vis-à-vis des zones dans lesquelles l'assistance est fournie.

### Importance primordiale des questions de protection et des droits de l'homme

2. Le PAM est attaché aux valeurs, aux buts et aux principes de la Charte des Nations Unies et de la Déclaration universelle des droits de l'homme. Promouvoir et encourager le respect des droits de l'homme est un but fondamental des Nations Unies. Au titre du mandat qui lui est confié de combattre la faim, le PAM s'est engagé à ne mettre personne en danger par sa présence ou son assistance, mais au contraire à chercher les moyens de contribuer à la sûreté, à la dignité et à l'intégrité des personnes. Ce faisant, le PAM reconnaît l'existence d'interconnexions entre les

<sup>1</sup> Les principes humanitaires d'humanité, d'impartialité et de neutralité ont été adoptés en 1991 par l'Assemblée générale au titre de sa résolution 46/182. Le quatrième principe, celui d'indépendance, a été ajouté en 2004 en vertu de la résolution 58/114.

<sup>2</sup> Voir également le document intitulé "Principes humanitaires" ([WFP/EB.A/2004/5-C](http://www.wfp.org/publications/2004/5-C)).

risques qui pèsent sur les droits fondamentaux des personnes et la faim et le potentiel de l'assistance alimentaire à contribuer à la sûreté des personnes et à préserver leur dignité.

### **Responsabilité à l'égard des populations touchées**

3. Le PAM a la responsabilité à l'égard des populations touchées de faire avancer le combat contre la faim et de faire attention à la manière dont ses programmes sont mis en œuvre. Pour cela, il doit faire participer de manière systématique et significative les personnes touchées, y compris les plus marginalisées, à toutes les étapes du cycle des projets, et s'assurer qu'elles aient voix au chapitre dans les décisions qui concernent leur existence. Le PAM fonde ses programmes sur les informations qu'il reçoit des communautés touchées afin de s'assurer que leurs besoins sont bien compris et pris en compte et que ses programmes sont adaptés au contexte, et, au bout du compte, plus efficaces.

### **Communauté de vues, intégrité et dévouement**

4. Du fait de l'optique commune qui est la leur et de l'image de marque forte du PAM, tous les employés devraient s'acquitter de leurs responsabilités en respectant les politiques et stratégies fondamentales qui en font la cohésion. La plus grande force du PAM tient aux femmes et aux hommes dévoués à l'œuvre de par le monde qui assurent l'accès à des aliments nutritifs et contribuent à la mise en place de solutions durables, souvent dans des conditions difficiles où les menaces et les risques pesant sur leur sécurité et leur sûreté sont considérables. Les hommes et les femmes dévoués qui travaillent pour le PAM mettent à profit un éventail exceptionnel de compétences techniques dans les domaines suivants: accès à des aliments nutritifs, logistique, télécommunications, sécurité alimentaire, évaluation des besoins, reconstruction à la suite de crises et développement des capacités à plus long terme; ils mènent les opérations du PAM avec intégrité et dans le respect des nombreux peuples, organisations et environnements que le Programme côtoie.

### **Travailler ensemble/Attachement aux principes de partenariat**

5. Pour contribuer à éliminer la faim, le PAM doit agir dans une optique systémique et contribuer activement à définir les modalités d'interaction et de communication des partenaires entre eux; pour cela, il doit établir des partenariats opérationnels et de mutualisation des savoirs avec des organisations qui ont des compétences et des ressources complémentaires, optimisant ainsi la valeur que peuvent en retirer les populations pour lesquelles il œuvre. Il faudra à cette fin qu'il s'engage sur la durée avec des acteurs clés – gouvernements, organismes des Nations Unies, ONG, entreprises privées, fondations internationales ou instituts de recherche - pour établir de solides partenariats et des modalités concrètes tournées vers l'avenir, en tenant compte des besoins particuliers de chaque contexte et de ses propres atouts et compétences. Le PAM s'engage à travailler avec des partenaires qui ont des valeurs analogues aux siennes et respectent les normes que lui-même applique.
6. Le PAM est un signataire des Principes en matière de partenariat définis en 2007 par le Dispositif mondial d'aide humanitaire des Nations Unies<sup>3</sup>, dont les exigences sont au nombre de cinq:
  - égalité;
  - transparence;
  - approche axée sur les résultats;

---

<sup>3</sup> Voir [www.globalhumanitarianplatform.org](http://www.globalhumanitarianplatform.org).

- responsabilité; et
  - complémentarité.
7. Le PAM continuera d'appliquer ces principes. Néanmoins, il préfère le terme "équité" au terme "égalité", car tous les partenaires apportent leur part à une relation de collaboration et méritent le respect indépendamment de leur taille ou de leur statut. En outre, le PAM adhère aux principes stratégiques et aux principes de précaution<sup>4</sup>, et s'assure que ses partenariats contribuent à la réalisation des Objectifs stratégiques, offrent un bon rapport coût-efficacité, et ne présentent aucun risque inutile ni ne portent atteinte à la réputation du PAM, à son statut ou à l'efficacité de ses opérations.

### **Démarche axée sur l'action et impact sur le terrain**

8. Faire face aux crises humanitaires est et restera l'une des priorités du personnel du PAM partout dans le monde. Il est indispensable pour le PAM d'avoir la souplesse nécessaire pour adapter ses opérations rapidement en fonction de l'évolution des besoins. De même, lorsqu'une crise éclate, il doit être prêt à intervenir de manière efficace et aussi rapidement que possible dans les zones touchées où qu'elles soient dans le monde.
9. La grande culture du résultat du PAM, sa présence dans les régions les plus reculées de 80 pays et l'ampleur de ses opérations sont autant d'atouts dont il faut préserver et renforcer l'impact au niveau des pays grâce à des programmes bien ciblés et de qualité applicables dans différents contextes et conformes aux priorités nationales.

### **Responsabilité et transparence**

10. Le PAM s'engage à gérer ses ressources de façon transparente et responsable, afin d'atteindre efficacement ses Objectifs stratégiques. Le PAM prône une culture de l'apprentissage qui permet de fonder les interventions sur des données probantes afin d'obtenir des résultats tout en maîtrisant les coûts. Pour appuyer ses interventions dans le monde entier aussi efficacement que possible, il gère une infrastructure administrative simplifiée et efficace, qui se caractérise par un haut degré de transparence et de responsabilité. Le PAM est attaché aux principes et à la pratique d'une évaluation indépendante, crédible et utile; le Bureau de l'évaluation est indépendant des autres fonctions de gestion. La politique d'évaluation du PAM pour 2016-2021<sup>5</sup> définit la vision et l'orientation stratégiques de l'évaluation et vise à diffuser une culture de l'évaluation dans toute l'organisation, au-delà du Bureau de l'évaluation, pour renforcer la fiabilité des politiques et de la programmation reposant sur des données probantes. Fermement attaché à une gestion financière et à des services de contrôle interne et de comptabilité rigoureux, le PAM a été le premier organisme des Nations Unies à mettre en œuvre les Normes comptables internationales pour le secteur public; tous les ans, il publie une déclaration d'assurance sur l'efficacité du contrôle interne, et il dispose de divers organes de contrôle qui permettent de veiller à ce que tous les aspects des opérations menées au Siège et sur le terrain soient soumis régulièrement à une vérification et une évaluation indépendantes. Comme spécifié dans le document intitulé "Politique de lutte contre la fraude et la corruption" (WFP/EB.A/2015/5-E/1), le PAM ne tolère, et ne doit tolérer, aucune fraude, corruption ou collusion dans ses opérations. Le PAM, conscient des répercussions préjudiciables de telles pratiques sur ses activités et opérations, s'engage à les prévenir et à prendre des mesures énergiques lorsque de telles pratiques se font jour.

---

<sup>4</sup> Voir aussi le document intitulé "Stratégie institutionnelle du PAM en matière de partenariat pour 2014–2017", par. 21 à 26.

<sup>5</sup> WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1.

ÉVALUATION DES RISQUES LIÉS AU PLAN STRATÉGIQUE					
CATÉGORIE DE RISQUE	RISQUES	CAUSES	EFFETS	GRAVITÉ	MESURES D'ATTÉNUATION
Institutionnel	Incapacité du PAM à respecter ses engagements humanitaires	Le mandat du PAM exige qu'il joue un rôle de premier plan dans les interventions humanitaires, alors qu'il investit aussi des ressources pour renforcer ses capacités de développement	La capacité du PAM à faire face aux situations d'urgence risque d'être compromise en raison de pressions concurrentes et du manque de ressources  La réputation du PAM en tant qu'organisme prompt à réagir en cas d'urgence pourrait alors en pâtir	Modérée	Mise en place de mécanismes institutionnels d'intervention d'urgence (renforcement des capacités du personnel, fichiers de candidats, etc.)
Institutionnel	Difficulté d'adaptation à la mission de développement	Les responsabilités qui se dégagent du Programme 2030 exigent du PAM qu'il se réoriente; tout en conservant son rôle de grand organisme humanitaire, le PAM aspire à être reconnu par les gouvernements et les donateurs comme partenaire du développement	Faute de ressources suffisantes et d'une orientation précise, le PAM risque de ne pas être perçu comme un partenaire de développement à part entière, même dans les domaines où il dispose d'un avantage comparatif, comme le renforcement de la résilience ou des capacités et la rupture du cycle intergénérationnel de la faim	Modérée	Intégration et achèvement du cadre d'impact du PAM; formation du personnel chargé des programmes; renforcement des partenariats

## ÉVALUATION DES RISQUES LIÉS AU PLAN STRATÉGIQUE

CATÉGORIE DE RISQUE	RISQUES	CAUSES	EFFETS	GRAVITÉ	MESURES D'ATTÉNUATION
Institutionnel	Manque de données probantes pour démontrer l'impact de son action	Le PAM manque de mécanismes et n'investit pas assez pour pouvoir rendre pleinement compte de ses résultats dans les secteurs ne relevant pas de ses domaines de compétence traditionnels; il doit aussi faire face à des exigences supplémentaires en matière de reddition de comptes	Le PAM risque de ne pas pouvoir démontrer dans quelle mesure il réalise ses objectifs au titre du Programme 2030. Il pourrait ne pas apparaître clairement qu'il obtient des résultats au meilleur coût	Modérée	Élaboration de modèles de financement durable pour les activités d'appréciation, de suivi et d'évaluation Intégration des rôles et responsabilités en la matière dans la gestion des prestations professionnelles du personnel Établissement de systèmes de saisie et de communication des résultats
Programmatique	Manque de capacité des partenaires coopérants	Une importance accrue est accordée aux partenariats et à leurs complémentarités, alors que la disponibilité et les capacités des partenaires coopérants, y compris des homologues gouvernementaux, sont limitées. Pour réaliser le Programme 2030, il faudra des partenaires dotés de compétences variées pour faire face à un environnement fluctuant	Le PAM pourrait ne pas être en mesure d'atteindre pleinement les résultats stratégiques décrits dans le Plan stratégique pour 2017-2030	Modérée	Mise en œuvre et revue périodique de la stratégie du PAM en matière de partenariat prenant en considération les nouveaux besoins et les lacunes existantes
Programmatique	Manque chez le personnel des compétences nécessaires pour mettre en œuvre les initiatives prévues dans le Programme 2030	Le Programme 2030 exige du personnel des compétences dans divers domaines: secours humanitaires, réduction des risques de catastrophe, protection sociale et filets de sécurité, nutrition, et partenariats et renforcement des capacités avec les partenaires nationaux	Le manque de compétences pourrait créer un décalage au niveau du personnel entre le profil escompté et celui qui est disponible  Les structures de gestion et de contrôle du PAM risquent de ne pas pouvoir respecter les nouvelles obligations, ce qui se solderait par de mauvais résultats et un gaspillage de ressources	Forte	Définition claire des compétences nécessaires au niveau institutionnel, répercutées au niveau des instruments de renforcement des capacités  Adaptation du cadre de gestion des carrières en fonction des compétences requises par le Programme 2030

## ÉVALUATION DES RISQUES LIÉS AU PLAN STRATÉGIQUE

CATÉGORIE DE RISQUE	RISQUES	CAUSES	EFFETS	GRAVITÉ	MESURES D'ATTÉNUATION
Contextuel	Contexte financier difficile	La rivalité s'accroît autour de ressources en diminution alors qu'il faut investir pour adapter l'éventail des compétences du personnel à celles requises par le Programme 2030	Le PAM pourrait ne pas être en mesure de devenir un partenaire de choix dans les domaines de l'aide humanitaire et du développement durant une période de transition fondamentale	Forte	<p>Mise en œuvre du Cadre d'impact du PAM lié au cadre de financement</p> <p>Démonstration de l'impact des activités du PAM auprès des parties prenantes</p> <p>Réorientation des relations du PAM avec les donateurs et de la mobilisation des ressources pour tenir compte des besoins du Programme 2030</p>

---

## LISTE DES SIGLES UTILISES DANS LE PRESENT DOCUMENT

CSA	Comité de la sécurité alimentaire mondiale
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international de développement agricole
FITTEST	Équipe d'intervention rapide du PAM dans le domaine des technologies de l'information et des télécommunications
IATI	International Aid Transparency Initiative
MOPAN	Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales
ODD	objectif de développement durable
ONG	organisation non gouvernementale
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement