



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

Conseil d'administration
Deuxième session ordinaire
Rome, 14-17 novembre 2022

Distribution: générale

Point 5 de l'ordre du jour

Date: 30 septembre 2022

WFP/EB.2/2022/5-B/1

Original: anglais

Ressources, questions financières et budgétaires

Pour examen

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

Point sur le Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Point sur le Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie" (WFP/EB.2/2022/5-B/1).

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

Coordonnateurs responsables:

Mme V. Guarnieri
Directrice exécutive adjointe
Département de l'élaboration des programmes
et des politiques
courriel: valerie.guarnieri@wfp.org

M. N. Grede
Conseiller principal
Département de l'élaboration des programmes
et des politiques
courriel: nils.grede@wfp.org

Objectif

1. À sa session annuelle en juin 2022, le Conseil d'administration a approuvé l'utilisation d'un montant de 55 millions de dollars É.-U. prélevé sur le Fonds général afin de créer le Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie (ci-après dénommé "le Fonds"), qui vise à renforcer l'appui que le PAM apporte aux gouvernements pour les aider à atteindre les objectifs énoncés dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030, en particulier les objectifs de développement durable (ODD) 2 et 17.
2. Lorsqu'il a approuvé le Fonds, le Conseil a également demandé au PAM:
 - de veiller à ce que les bureaux de pays soient en mesure de donner la priorité à l'aide humanitaire de sorte que l'affectation de crédits au Fonds ne se solde pas par des compromis et ne prive pas de certaines ressources les programmes d'aide humanitaire;
 - de communiquer dans le rapport annuel sur les résultats des informations concernant le Fonds, y compris sur les projets approuvés et les progrès accomplis;
 - d'évaluer le Fonds au bout de trois ans ou avant d'envisager toute reconstitution; et
 - de lui présenter, à sa deuxième session ordinaire de 2022, des informations plus détaillées concernant le Fonds, indiquant la hiérarchisation des pays par ordre de priorité, les activités envisagées, l'avantage comparatif qu'offre le PAM pour aider les gouvernements à mener les activités proposées, le mécanisme de sélection et d'allocation prévu, les indicateurs de performance clés (IPC) définis pour mesurer les résultats et les effets des programmes correspondants, et la façon dont la coopération avec d'autres partenaires, en particulier les partenaires de développement, sera assurée.
3. Le présent document fournit des informations d'ordre général ainsi que des enseignements tirés de l'expérience qui ont éclairé la mise en place du Fonds. Il offre une vue d'ensemble du Fonds ainsi que des activités envisagées et de la façon dont celles-ci s'inscrivent dans les plans stratégiques de pays (PSP). Il décrit en outre la méthode adoptée pour classer les pays par ordre de priorité et sélectionner les propositions. Enfin, le document souligne l'importance des partenariats et présente les IPC qui seront utilisés pour assurer le suivi des projets menés au titre du Fonds et procéder à leur évaluation.

Contexte

4. Comme le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques l'a mis en évidence dans sa recommandation sur l'articulation entre action humanitaire, développement et paix, à laquelle le PAM et plusieurs autres entités des Nations Unies souscrivent, la communauté internationale doit travailler de manière concertée pour donner la priorité à la "prévention permanente, au développement chaque fois que possible, à l'action humanitaire si nécessaire".
5. Le Plan stratégique du PAM pour 2022-2025 décrit les activités que le PAM mène pour sauver des vies et changer la vie tout en aidant les pays à atteindre les ODD 2 et 17 ainsi que les ODD 1, 3, 4, 5, 13 et 16, en collaboration avec d'autres acteurs. Le PAM donne ainsi la priorité aux besoins vitaux des personnes qui doivent faire face à des situations d'urgence et aide les gouvernements tandis qu'ils s'efforcent de réduire les besoins, de favoriser l'autosuffisance et d'améliorer la sécurité alimentaire, de façon à empêcher que les crises ne se répètent au fil des années.

6. En 2021, le PAM est venu en aide à 128 millions de personnes dans plus de 120 pays qui, pour nombre d'entre eux, connaissaient une situation de crise prolongée. En 2022, face à la crise mondiale liée à l'alimentation, aux carburants et aux engrais, le PAM intensifie ses opérations pour venir en aide à plus de 150 millions de personnes – un chiffre record, qui représente cependant moins de la moitié des 345 millions de personnes qui sont exposées à la faim aiguë dans les pays où il intervient. Malheureusement, les ressources sont insuffisantes pour suivre l'augmentation vertigineuse des besoins, ce qui souligne qu'il est nécessaire d'agir vite pour relier plus efficacement l'assistance d'urgence aux investissements à moyen et long terme dans des solutions structurelles et systémiques.
7. Il est ressorti d'une évaluation stratégique du financement des activités du PAM pendant la période allant de 2014 à 2019 que les opérations que le PAM avait menées face à des crises ayant une visibilité moindre ainsi que les activités qu'il avait conduites en matière de renforcement de la résilience et de développement n'avaient pas bénéficié d'un accès aux fonds à la hauteur des besoins. Les directeurs régionaux et les directeurs de pays du PAM se sont fait l'écho de ce constat. Il est nécessaire de trouver des financements prévisibles supplémentaires et de nouvelles méthodes de travail en partenariat pour que le PAM puisse contribuer plus efficacement à la mise en place de solutions structurelles pérennes qui permettent d'éviter la survenue de situations d'urgence chaque fois que possible et renforcent la résilience face aux chocs récurrents, tout en préservant la capacité qui est la sienne d'assurer une assistance d'urgence.

Enseignements tirés de l'expérience

8. Depuis 2019, le PAM parvient de plus en plus efficacement à mobiliser des fonds directement auprès des gouvernements, notamment en mettant à profit des ressources que les institutions financières internationales fournissent à ces derniers. Cette efficacité montre la capacité du PAM à exploiter ses avantages comparatifs pour mettre en œuvre des activités qui contribuent à la réalisation des objectifs des gouvernements.
9. Le Fonds bénéficie des enseignements tirés des opérations menées dans les pays, tels qu'ils sont énoncés dans les rapports annuels par pays, et des données factuelles issues de l'évaluation stratégique du financement des activités menées par le PAM entre 2014 et 2019. Il a également bénéficié des éclairages apportés par l'initiative interne d'importance primordiale relative à l'appui aux programmes et aux partenariats, qui visait à renforcer les moyens dont le PAM dispose pour mobiliser des fonds bilatéraux et multilatéraux en faveur du développement en s'appuyant sur l'expérience acquise dans les domaines de la planification, du financement et de la mise en œuvre de programmes d'adaptation aux changements climatiques, de protection sociale et d'action en milieu scolaire. Les premiers enseignements dégagés de cette initiative d'appui aux programmes et aux partenariats font apparaître que le PAM doit: faire concorder étroitement son action avec les priorités et les stratégies nationales et avec l'action des autres acteurs du système des Nations Unies; investir davantage dans la production et la collecte de données factuelles pour faire la preuve des effets directs et de l'impact obtenus; et intégrer une stratégie de communication claire dans la planification des programmes. Ces enseignements font également ressortir à nouveau qu'il est important de concevoir des programmes de qualité et de disposer d'un système efficace de suivi et d'établissement de rapports, et qu'il faut que les bureaux de pays aient en continu accès aux capacités techniques et au savoir-faire adéquats pour élaborer et mettre en œuvre leurs programmes et soutenir les gouvernements, y compris par l'intermédiaire d'experts nationaux.

10. Parmi les autres initiatives pertinentes figure le Fonds du PAM pour 2030, qui a été créé pour donner suite au rapport que l'Inspectrice générale avait consacré en avril 2018 à la phase pilote de la feuille de route intégrée du PAM. Le rapport mettait en exergue le manque de capital de départ pour les initiatives innovantes, voire pour la mise en œuvre de nouveaux PSP, dans de nombreux bureaux de pays de petite taille. Les principaux enseignements tirés de cette initiative sont les suivants: les initiatives innovantes nécessitent des cadres logiques clairs accompagnés d'indicateurs d'effet direct et de produit; il est important d'adopter une approche ascendante fondée sur le terrain; il est nécessaire de veiller au respect du calendrier de mise en œuvre en mettant en place un système de suivi des dépenses et des décaissements; et il est important de créer un système d'appui structuré doté d'un personnel spécifique, qui repose sur une gouvernance efficace et utilise des IPC pour gérer les activités, afin d'apporter un soutien pendant la mise en œuvre et de s'assurer que les enseignements tirés de l'expérience sont bien pris en compte.

Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie

11. Le Fonds a été créé pour permettre au PAM d'aider plus efficacement les gouvernements à atteindre les ODD. Il vise à donner suite à la constatation selon laquelle des composantes prometteuses de l'action menée par le PAM pour changer la vie ne sont pas mises en œuvre à l'échelle adéquate, et il offrira aux bureaux de pays de nouveaux outils de collaboration avec les gouvernements afin d'avoir un impact plus grand sur la vie des personnes les plus défavorisées et les plus vulnérables. Le Fonds est tout à la fois un mécanisme de financement et un instrument permettant au PAM d'apprendre comment améliorer sa façon de travailler aux côtés des gouvernements et avec les organisations partenaires pour changer la vie des populations concernées.
12. Sur la base de consultations approfondies organisées en interne et à l'extérieur et d'une décision prise en parallèle concernant le financement du Compte d'intervention immédiate, une allocation de 55 millions de dollars permettra d'engager la dynamique souhaitée, et de réaliser sur plusieurs années des investissements allant de 2 millions de dollars à 7 millions de dollars dans 10 pays au maximum. Grâce à ces financements incitatifs supplémentaires, le Fonds donnera au PAM les moyens d'aider plus efficacement les gouvernements à obtenir les fonds nécessaires pour combler l'écart entre les besoins et leurs propres ressources.
13. Le Fonds permettra d'améliorer la résilience et de renforcer les systèmes de sorte, qu'au bout du compte, les gouvernements et les populations soient mieux préparés aux situations d'urgence. Le Fonds ne détournera donc pas les bureaux de pays du PAM de l'action à mener dans les situations d'urgence, mais renforcera au contraire leur capacité d'intervention et contribuera à éviter que les crises à répétition ne freinent les efforts de développement.

Activités envisagées

14. Les investissements consentis au titre du Fonds seront de trois types:
 - i) les investissements qui aident les populations à passer de la dépendance à l'égard de l'assistance humanitaire à une plus grande autosuffisance;
 - ii) les investissements qui renforcent les moyens dont les programmes et les systèmes nationaux disposent pour venir en aide efficacement aux personnes et aux communautés les plus défavorisées; et
 - iii) les investissements qui permettent aux pays et aux populations les plus exposés aux chocs climatiques de s'adapter à l'évolution du climat.

On trouvera ci-après des exemples d'actions qui pourraient être financées au moyen du Fonds.

15. *Transition vers une plus grande autosuffisance*: dans de nombreux pays, les réfugiés, les personnes déplacées et les rapatriés se heurtent à des obstacles juridiques, opérationnels et culturels lorsqu'ils s'efforcent de gagner leur vie, ce qui contribue à les rendre tributaires de l'assistance. Grâce au Fonds, le PAM peut soutenir les gouvernements en investissant dans des dispositifs de formation professionnelle et des possibilités d'emploi qui donnent aux populations hôtes, aux réfugiés, aux personnes déplacées et aux rapatriés les moyens de devenir autonomes, tout en préservant l'harmonie sociale. Une attention particulière serait accordée aux femmes. L'action serait menée en étroite concertation avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et d'autres partenaires, et comprendrait des activités visant à sensibiliser l'opinion aux changements d'orientation à opérer et à faciliter ces changements. En outre, les partenariats avec le secteur privé sont importants pour obtenir des résultats à la hauteur des besoins, tout comme le sont les initiatives qui ont pour but d'inclure les réfugiés, les rapatriés et les personnes déplacées dans les dispositifs nationaux de protection sociale. Investir dans la transition de la dépendance à l'égard de l'assistance à l'autosuffisance peut être très rentable. Investir dans le capital humain, en particulier en tenant compte de la problématique femmes-hommes, peut aussi contribuer à la croissance économique, ce qui rend la démarche intéressante aux yeux des institutions financières internationales.
16. Constituent un autre exemple les ensembles intégrés de mesures de soutien destinés aux communautés marginalisées qui s'évertuent à préserver leurs moyens d'existence sur des terres dégradées. Dans ce type de contexte, l'action humanitaire doit être complétée par des activités en faveur de la création d'actifs communautaires, de l'accès aux marchés et de l'inclusion financière ainsi que par d'autres filets de sécurité sociaux et nutritionnels. La planification participative et la prise en compte des conflits sont essentielles pour aider les populations touchées à passer progressivement de l'assistance humanitaire à une plus grande autosuffisance. Les nombreux avantages qui en découleront, notamment en matière de nutrition, d'emploi, d'amélioration de la dynamique des rapports femmes-hommes, de réduction de la précarité et d'adaptation aux extrêmes climatiques, rendront moins nécessaire l'assistance humanitaire à mesure que les initiatives menées pour inclure ces groupes dans les actions de remise en état et de relèvement porteront leurs fruits.
17. *Renforcement des systèmes*: l'enrichissement des aliments à grande échelle n'est pas encore en place dans de nombreux contextes bien qu'il s'agisse d'une stratégie sûre et rentable permettant d'améliorer les apports en micronutriments, de renforcer les systèmes alimentaires en vue de favoriser une alimentation saine et d'obtenir des retombées positives sur le plan social et économique. S'offre ainsi la possibilité de tirer parti des programmes d'assistance sociale et d'établir des marchés mus par les institutions susceptibles de réduire les risques liés à l'investissement en garantissant une demande d'aliments enrichis, insufflant ainsi un puissant élan à la chaîne de valeur relative à l'enrichissement des aliments. Le PAM peut en outre aider les gouvernements à créer une convergence entre les programmes de protection sociale et les activités d'enrichissement des aliments afin d'accroître la consommation d'aliments enrichis parmi les groupes vulnérables sur le plan nutritionnel, notamment les femmes, les adolescentes et les enfants d'âge scolaire, qui sont tous fortement exposés au risque de carences en micronutriments. Il s'agira, par exemple, de s'assurer que des politiques adéquates sont en place pour faire en sorte que l'enrichissement des aliments soit efficace et obtenir un retour sur investissement élevé.

18. Le soutien apporté aux gouvernements pour les aider à transposer les programmes nationaux d'alimentation scolaire à plus grande échelle constitue aussi une bonne illustration de ce qui peut être fait à ce titre. Cela comprend l'assistance technique fournie dans des domaines tels que le chiffrage et la conception de programmes nationaux d'alimentation scolaire, la rédaction de documents de politique générale ou de textes juridiques, l'estimation de la rentabilité économique et le récapitulatif des stratégies d'investissement, notamment la concertation avec les institutions financières internationales et d'autres sources potentielles de financement. Les investissements que le PAM réalise peuvent favoriser la mise en place de programmes nationaux et aider à débloquer des lignes budgétaires qui vont au-delà de l'action qu'il mène actuellement. Ces investissements se sont déjà révélés efficaces dans certains pays, et ont permis de débloquer des fonds pérennes importants prélevés sur des budgets nationaux.
19. *Adaptation aux changements climatiques*: les contextes fragiles et extrêmement vulnérables dans lesquels le PAM intervient se caractérisent par des problèmes d'accès aux dispositifs qui permettent aux communautés d'anticiper, de réduire ou de supporter l'accélération des effets des changements climatiques. Le Fonds peut aider le PAM à concentrer son action sur la nécessité de prévoir ces effets sur les communautés locales et de protéger les moyens d'existence vulnérables. Des systèmes d'information climatique et d'alerte rapide peuvent être mis en place ou améliorés parallèlement à la mobilisation de solutions de financement de la gestion des risques de catastrophe et d'approches écosystémiques pour s'assurer que les communautés en situation d'insécurité alimentaire sont informées des aléas climatiques imminents et protégées contre les pertes et les dommages éventuels. Dans le cadre d'une stratégie plus vaste de gestion des risques, des outils tels que les mécanismes d'assurance indiciaire météorologique, le financement fondé sur les prévisions et les fonds pour imprévus axés sur les communautés peuvent protéger les moyens d'existence et les systèmes alimentaires. En intégrant ces approches dans les stratégies et les plans d'adaptation nationaux relatifs aux changements climatiques, le PAM peut aider les gouvernements à mettre en œuvre lesdits plans et à réduire les risques et les répercussions potentielles de situations d'urgence futures.
20. Tous les exemples ci-dessus ont un point commun: les programmes nationaux existants portent certes déjà assistance à de nombreux bénéficiaires, mais ils pourraient venir en aide à un nombre de personnes encore plus grand et de manière plus efficace. Le Fonds permettra au PAM de collaborer avec les gouvernements et d'autres partenaires en vue de donner corps à cette proposition de valeur porteuse de transformations prévoyant l'amplification de l'action menée au moyen de ressources budgétaires nationales, de financements provenant d'institutions financières internationales ou de fonds thématiques.

Harmonisation avec les plans stratégiques de pays

21. Les activités qui sont financées par le Fonds feront partie des PSP approuvés, et les ressources du Fonds seront allouées aux budgets de portefeuille de pays correspondants. Les activités seront budgétisées conformément aux directives habituelles du PAM en la matière. Le Fonds offrira aux bureaux de pays les moyens de collaborer plus efficacement avec les gouvernements, car il leur donnera accès à des financements pluriannuels. Cela permettra de renforcer les capacités existantes et d'appuyer le développement des capacités des partenaires, y compris dans le cas des gouvernements le cas échéant. Les sommes allouées pourront, par exemple, servir à aider les gouvernements à améliorer l'examen préalable des besoins ainsi que la conception, le suivi et l'évaluation des programmes, et à établir des partenariats ou à développer ceux en place.

22. Les effets directs envisagés décrits dans chaque proposition de financement formulée au titre du Fonds concorderont avec les effets directs respectifs des PSP, qui sont reliés à la théorie du changement sur laquelle ces derniers reposent. Les PSP eux-mêmes tiennent compte des informations figurant dans les plans nationaux de développement et dans les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable (ci-après les "plans-cadres de coopération"). Chaque proposition devra présenter et établir des liens entre les effets directs énoncés dans les PSP et les priorités nationales et exposer les stratégies de partenariat susceptibles de faciliter la réalisation des effets directs grâce aux ressources allouées au titre du Fonds. Les activités présentées dans les propositions destinées au Fonds devront être cohérentes avec les conditions préalables et d'autres exigences à respecter pour parvenir au changement mentionné dans les PSP, en expliquant comment permettre ou réaliser ce changement.
23. Le Fonds fournit à une sélection de bureaux de pays des financements incitatifs qui donnent au PAM les moyens de mieux aider les gouvernements à concevoir et à mettre en œuvre des politiques et des programmes permettant d'améliorer la vie des personnes les plus vulnérables. En mettant à profit ses avantages comparatifs, en développant les partenariats en place et en en nouant de nouveaux, le PAM contribuera plus avant aux transformations profondes envisagées dans les plans nationaux de développement et les plans-cadres de coopération. Le mode de mise en œuvre propre à chaque pays permettra de dégager des enseignements à l'échelle institutionnelle, et de renforcer la capacité du PAM à aider les gouvernements tandis qu'ils s'efforcent de mettre en place des solutions reproductibles et évolutives plus efficacement. En d'autres termes, le Fonds ne servira pas tant à changer ce que le PAM fait pour soutenir les gouvernements, mais plutôt à faire évoluer la façon dont il collabore avec eux.
24. Les ressources allouées ne visent pas à financer toute l'étendue des activités. De par sa nature incitative, le Fonds donnera davantage de moyens au PAM pour aider les gouvernements à obtenir des ressources supplémentaires qui leur permettront de mettre en œuvre des programmes à la hauteur de leurs besoins en collaboration avec d'autres parties prenantes. Les ressources seront utilisées pour les actions jugées porteuses de changements en profondeur, innovantes, évolutives et reproductibles.

Classement des pays par ordre de priorité

25. Les investissements réalisés au titre du Fonds porteront avant tout sur les populations vulnérables et les environnements fragiles tout en garantissant que des moyens suffisants sont en place à l'échelle nationale et infranationale pour initier et gérer au fil du temps un processus de changement porteur de transformations profondes. Le classement par ordre de priorité se déroule en trois étapes. Premièrement, une liste initiale de pays est établie. Deuxièmement, les bureaux régionaux effectuent une sélection à partir de cette liste initiale pour dresser une liste restreinte de pays pour lesquels des propositions sont présentées. Troisièmement, des ressources sont accordées aux propositions qui répondent le mieux aux critères exposés ci-après.

26. Deux critères ont été retenus pour classer les bureaux de pays du PAM par ordre de priorité et établir la liste initiale de ceux qui seraient susceptibles de soumettre des propositions d'investissement au titre du Fonds: le degré de préparation des pays et leurs besoins. Conformément à la priorité que le PAM accorde aux personnes les plus exposées à l'insécurité alimentaire et à la malnutrition, le classement des pays selon l'indice de la faim dans le monde¹ a aussi été utilisé comme critère pour déterminer les besoins sous l'angle de la sécurité alimentaire et de la faim. Les pays ne peuvent toutefois réussir dans leur entreprise avec l'appui du PAM et d'autres que s'ils font preuve d'efficacité lorsqu'ils conçoivent et mettent en œuvre les politiques et les programmes et gèrent les ressources, et si la situation générale sur place se prête à des initiatives conjointes². Cette condition exclut de la liste les pays connaissant une forte instabilité et des situations d'urgence humanitaire de grande ampleur. Pour figurer sur la liste initiale, les pays doivent atteindre un niveau minimal au regard des deux critères retenus, à savoir le degré de préparation et les besoins.
27. L'analyse des pays à inscrire sur la liste initiale a été menée séparément pour chaque région afin de veiller à ce que toutes les régions aient la possibilité de bénéficier du Fonds. On trouvera en annexe au présent document une liste indicative des pays remplissant les conditions requises, établie à l'issue de l'analyse régionale. De nombreux pays comprenant des foyers de famine ne figurent pas sur cette liste initiale, souvent parce que l'ampleur des conflits qu'ils traversent empêche de mettre en place des solutions porteuses de changements en profondeur, susceptibles d'avoir un effet catalyseur et pérennes, et affaiblit par voie de conséquence leur degré de préparation. Tous les pays mentionnés sur la liste se heurtent toutefois à de grandes difficultés pour mettre en œuvre le Programme 2030, en particulier dans le contexte actuel de crise mondiale. En outre, bien que l'indice de la faim dans le monde soit une moyenne portant sur des provinces différentes et des populations diverses, tous les pays de la liste comprennent des zones géographiques ou comptent des populations qui sont très vulnérables et en proie à une insécurité alimentaire extrême, dans des proportions bien plus grandes que ne le laisse penser l'indice.
28. Partant de la liste initiale indicative des pays remplissant les conditions requises, les directeurs régionaux utiliseront des données supplémentaires telles que les tendances de financement des institutions financières internationales, les capacités et le degré de préparation des bureaux de pays, notamment les priorités potentiellement concurrentes, les relations des bureaux de pays avec les gouvernements et d'autres partenaires et l'avantage comparatif du PAM dans chaque contexte. Leur objectif sera d'affiner l'analyse en vue de déterminer quels bureaux de pays offrent les meilleures chances de pouvoir mener, en collaboration avec les gouvernements, une action porteuse de changements en profondeur, susceptible d'avoir un effet catalyseur et pérenne au regard des ODD 2 et 17. Des facteurs non encore pris en considération dans les deux critères retenus pour établir la liste initiale, mais qui ont une incidence sur les besoins ou sur le degré de préparation des pays, seront également pris en compte à ce stade. Il s'agit notamment des évolutions plus récentes de la situation non prises en compte par les critères initiaux et de la vulnérabilité supplémentaire liée au nombre élevé de réfugiés et de personnes déplacées. À l'issue de cet examen préalable, les directeurs régionaux inviteront certains bureaux de pays de leur région à élaborer des propositions.

¹ [Global Hunger Index 2021](#).

² Banque mondiale. [GovData360](#).

29. Ces propositions exposeront les possibilités, les stratégies et les ressources nécessaires pour contribuer aux transformations auxquelles aspirent les pays concernés, en établissant des liens avec le Programme 2030, en particulier les ODD 2 et 17, les plans nationaux de développement et les plans-cadres de coopération. Elles présenteront en outre clairement les atouts et les stratégies de partenariat du PAM pour s'assurer que d'autres acteurs apportent une contribution dans les domaines où ils possèdent un avantage comparatif, et décriront en quoi les initiatives proposées s'inscrivent dans les PSP.

Mécanisme de sélection et d'affectation

30. Le Fonds prévoit une procédure rigoureuse de sélection fondée sur une analyse, qui permettra au PAM de retenir les investissements pertinents selon les pays et garantira une utilisation optimale de chaque dollar investi pour maximiser les transformations opérées. L'objectif est de faciliter les changements au niveau des pays tout en favorisant l'apprentissage à l'échelle institutionnelle.
31. La Directrice exécutive adjointe responsable des partenariats et de l'action de sensibilisation mettra sur pied un comité chargé de la sélection des investissements à réaliser au titre du Fonds et de l'apprentissage, qui examinera les propositions finales soumises par l'intermédiaire des directeurs régionaux et sélectionnera celles qui répondront aux critères définis. Le comité veillera à ce que la procédure de sélection soit fondée sur des éléments factuels, axée sur les données et transparente, et à ce que des critères de sélection clairs et prédéfinis soient appliqués.
32. Les critères de sélection seront les suivants:
- a) la mesure dans laquelle les pays sont prêts à mener des projets financés au titre du Fonds, ce qui consistera notamment à évaluer le potentiel dont les pays disposent pour transposer leur action à plus grande échelle et opérer des transformations profondes;
 - b) la capacité des bureaux de pays du PAM à insuffler des changements profonds dans les domaines où ils possèdent un avantage comparatif et conformément à leurs PSP respectifs, à développer les partenariats existants ou à mettre en place et à soutenir de nouveaux partenariats pour réaliser ces transformations, et à mener des activités sans perdre de vue les situations d'urgence actuelles ou futures;
 - c) le potentiel qu'offrent les propositions pour contribuer efficacement à la réalisation des objectifs nationaux en favorisant les transformations profondes envisagées tout en mettant à profit l'avantage comparatif du PAM;
 - d) la priorité accordée aux environnements fragiles et aux populations vulnérables au sein des pays, en particulier dans les zones où vivent un grand nombre de réfugiés, de personnes déplacées et d'autres populations dont la situation est préoccupante; et
 - e) la bonne prise en compte des priorités transversales, notamment la protection, la responsabilité à l'égard des populations touchées, l'égalité femmes-hommes et l'avancement des femmes, l'intégration de la nutrition et la durabilité environnementale.
33. Une attention particulière sera accordée aux stratégies que les bureaux de pays ont mises en place afin de se doter du personnel dont ils ont besoin pour mener leur action. Les programmes visant à changer la vie qui sont envisagés nécessiteront probablement des compétences et des ressources humaines adaptées, voire spécialisées dans certains cas, mais le comité chargé de la sélection des investissements et de l'apprentissage examinera aussi spécifiquement la façon dont les bureaux de pays maintiennent ou renforcent leurs capacités d'intervention dans les situations d'urgence.

34. Une fois que les propositions des pays auront été sélectionnées par le comité chargé de la sélection des investissements et de l'apprentissage, le Comité du budget multilatéral du PAM étudiera les propositions et adressera au Directeur exécutif ses recommandations concernant l'allocation des ressources aux différents PSP par l'intermédiaire des budgets de portefeuille de pays. Les dispositifs en place aux niveaux régional et mondial permettront de superviser les activités approuvées et d'appuyer leur mise en œuvre.

Partenariats

35. L'un des facteurs de réussite essentiels des propositions financées au titre du Fonds est la collaboration des bureaux de pays du PAM avec les gouvernements pour former des coalitions réunissant toutes les parties prenantes qu'il conviendra de solliciter pour opérer des transformations profondes. Dès le début de la phase de conception des propositions, une planification rigoureuse sera entreprise afin de comprendre non seulement où mais aussi comment le PAM peut compléter les efforts que les gouvernements et leurs partenaires déploient actuellement et de déterminer à quels autres partenaires il faudra faire appel. Parmi ces partenaires pourront figurer les autres entités des Nations Unies, les institutions financières internationales, la société civile, le secteur privé et les milieux universitaires.
36. Dans de nombreux cas, les gouvernements fourniront les financements nécessaires à la transposition à plus grande échelle des programmes menés pour atteindre les ODD 2 et 17, par l'intermédiaire de leurs budgets nationaux ou de fonds versés par les institutions financières internationales. Tandis que les opérations seront placées sous la houlette des gouvernements, les institutions financières internationales seront souvent les partenaires qui permettront de faire en sorte que les financements octroyés au titre du Fonds aient un effet catalyseur.
37. Le PAM recherchera donc des possibilités de collaboration avec ses partenaires du système des Nations Unies, comme cela est envisagé dans le plan-cadre de coopération de chaque pays. Cette collaboration pourra par exemple consister à fournir un appui conjoint à un gouvernement pour l'aider à concevoir ou à mettre en œuvre des projets. Le PAM prendra l'initiative de contacter d'autres entités des Nations Unies pour s'assurer qu'elles peuvent apporter une contribution et que des activités relevant de leur mandat et pertinentes pour la réalisation des effets directs escomptés sont incluses dans les projets et financées. Le PAM pourra ainsi être amené: à collaborer étroitement avec le HCR pour s'assurer que les réfugiés, les personnes déplacées et d'autres populations dont la situation est préoccupante sont pris en considération et qu'il est tenu compte de leurs besoins; à travailler aux côtés du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) sur les sujets en rapport avec la malnutrition et les programmes d'assistance sociale; et à œuvrer avec les autres organismes ayant leur siège à Rome pour mener des initiatives dans les domaines de la sécurité alimentaire et du développement rural et pour examiner d'autres mécanismes de financement, notamment avec le Centre d'investissement de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) ou avec le Fonds international de développement agricole (FIDA) et le Fonds d'équipement des Nations Unies. Ces actions concertées doivent débiter avant ou pendant la rédaction des propositions destinées au Fonds et se poursuivre tout au long du cycle des projets, de l'examen préalable des besoins au suivi en passant par la mise en œuvre.
38. Il existe déjà plusieurs types de collaboration qui apportent une valeur ajoutée aux gouvernements et aux populations bénéficiaires. Il pourrait, par exemple, s'agir de plateformes à développer grâce aux ressources provenant du Fonds.
39. Dans le premier domaine thématique, qui concerne la transition de l'assistance vers l'autosuffisance, figurent les exemples suivants:

- Dans les Caraïbes, la FAO et le PAM codirigent un projet financé grâce au Fonds pour la réalisation des objectifs de développement durable, qui est mené à la Dominique et à Saint-Vincent-et-les Grenadines afin d'aider les ministères de la protection sociale et les ministères de l'agriculture à renforcer l'écosystème de données et à tirer parti des liens avec le secteur agricole pour renforcer les moyens d'existence des populations les plus vulnérables – avec comme objectif de faire en sorte qu'elles ne soient plus tributaires des programmes nationaux de protection sociale.
 - En 2020, le HCR et le PAM ont mis en place une plateforme commune pour l'excellence des programmes et le ciblage. En Mauritanie, le PAM, le HCR, la Banque mondiale et le Gouvernement ont commencé dernièrement à inclure les réfugiés maliens dans deux programmes nationaux de protection sociale qui fournissent des transferts monétaires aux ménages vulnérables. Le Gouvernement a ensuite adopté des méthodes techniques mises au point par le PAM et le HCR afin de déterminer les critères que les réfugiés devront remplir pour bénéficier des programmes nationaux de protection sociale à l'avenir. Au Rwanda, le PAM et le HCR ont collaboré pour déterminer les différents niveaux de vulnérabilité parmi les réfugiés de façon à favoriser des interventions adaptées à leurs besoins alimentaires spécifiques. Cet examen a permis de maintenir les transferts pour un groupe de ménages de réfugiés extrêmement vulnérables tout en aidant d'autres ménages à renforcer leurs moyens d'existence et à participer à des activités axées sur les marchés afin de passer progressivement de l'assistance à l'autosuffisance.
 - L'Organisation internationale du Travail et l'Organisation internationale pour les migrations collaborent avec le PAM pour aider le Ministère de l'éducation et le Ministère du travail à mettre en œuvre un programme de formation destiné aux réfugiés syriens et à d'autres réfugiés présents en Türkiye, de façon à leur donner accès au marché du travail et à leur permettre de ne plus être tributaires de l'assistance non assortie de conditions.
40. Les exemples ci-après illustrent le deuxième domaine thématique, qui concerne le renforcement des systèmes:
- La FAO et le PAM travaillent actuellement à la mise en place de normes en matière de nutrition à l'école destinées à préserver le droit des enfants à l'alimentation. Ces normes sont en cours d'expérimentation avec les Gouvernements cambodgien et ghanéen.
 - Dans le cadre du plan d'action mondial contre l'émaciation des enfants, la FAO, le HCR, l'UNICEF, le PAM et l'Organisation mondiale de la Santé collaborent pour aider 23 pays pionniers à classer par ordre de priorité et à coordonner des mesures de prévention et de traitement de l'émaciation dans quatre domaines clés: l'alimentation; la santé; la protection sociale; et l'eau, l'assainissement et l'hygiène.
 - Un plan de travail conjoint a été établi avec l'UNICEF pour soutenir les gouvernements au moyen d'un ensemble intégré d'activités en faveur de la santé et de la nutrition en milieu scolaire en Éthiopie, au Mali, au Niger, en Somalie, au Soudan du Sud et au Tchad. Au Niger et au Tchad, le Fonds des Nations Unies pour la population a également rejoint le partenariat mis en place pour lever les obstacles auxquels les filles se heurtent pour accéder à l'éducation.

- En Amérique latine, le PAM et la FAO ont signé un mémorandum d'accord en vue de renforcer la coopération et la coordination entre eux. L'alimentation scolaire, l'agriculture familiale et la nutrition font partie des domaines d'action privilégiés prévus dans le mémorandum d'accord, et un lien étroit a été établi dernièrement autour de la promotion de filières alimentaires équitables et inclusives à l'échelle locale et régionale dans les pays d'Amérique centrale.
 - En République de Moldova, l'UNICEF, le HCR et le PAM ont collaboré avec le Ministère du travail et de la protection sociale pour apporter un soutien aux ménages moldaves touchés par la crise en renforçant la réactivité face aux chocs du programme national d'assistance sociale Ajutor Social de façon à en améliorer diverses composantes, dont son système d'information sur l'action sociale. Cela devrait permettre au Ministère d'utiliser le programme à l'avenir pour intégrer rapidement d'autres bénéficiaires en cas de chocs tels que des inondations, des sécheresses et des augmentations des prix des produits alimentaires. En outre, pendant la crise en cours, il est possible de rechercher des possibilités d'inclure l'accueil de réfugiés parmi les critères à remplir pour bénéficier du programme.
41. Dans le troisième domaine thématique, qui concerne l'adaptation aux changements climatiques, figurent les exemples suivants:
- La FAO et le PAM collaborent déjà en matière d'adaptation aux changements climatiques dans de nombreux contextes. La FAO est, par exemple, un partenaire technique dans le cadre d'un projet dirigé par le PAM et financé par le Fonds vert pour le climat, qui a commencé à être mis en œuvre au Mozambique en février 2021. La FAO et le PAM s'emploient également à obtenir des ressources auprès du Fonds vert pour le climat pour mener en Iraq des projets complémentaires qui consistent à organiser des formations conjointes à l'intention de fonctionnaires gouvernementaux, et chaque organisme siègera au comité de pilotage du projet de l'autre pendant la mise en œuvre.
 - Le FIDA et le PAM collaborent dans le cadre d'un projet multipays, doté d'une enveloppe d'investissement de 143 millions de dollars, à mettre en œuvre dans sept pays sahéliens (Burkina Faso, Gambie, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal et Tchad). Le PAM est une "entité d'exécution" du projet, chargée de la mise en œuvre des activités de micro-assurance. Le FIDA est chargé de la gestion et de la mise en œuvre globales du projet.

Indicateurs de performance clés et communication des résultats

42. Les résultats obtenus grâce au Fonds seront communiqués dans les rapports annuels par pays et le rapport annuel sur les résultats du PAM. Un ensemble d'IPC se rapportant spécifiquement au Fonds sera élaboré pour suivre les progrès accomplis dans le cadre de chacun des projets financés ainsi que pour ce qui est du Fonds pris dans sa globalité. Ces indicateurs entreront dans deux catégories. Les informations qui suivent reprennent l'état actuel de la réflexion et sont sujettes à modification.
- a) Au niveau des projets:
- i) Des indicateurs seront définis pour mesurer les progrès accomplis dans le cadre de processus tels que la création d'une équipe de projet, la signature de mémorandums d'accord, l'approbation d'un cadre logique et d'un cadre de suivi et d'évaluation ou encore la présence de mécanismes opérationnels de gouvernance dirigés par le gouvernement. Ces indicateurs seront particulièrement importants lors de la première phase des projets menés au titre du Fonds, lorsque les autres IPC ne pourront pas encore être mesurés.

- ii) Des indicateurs seront définis pour mesurer le niveau de réalisation d'un projet sous différents angles:
 - 1. Effet de levier – l'investissement a pour but de jeter les bases d'initiatives de bien plus grande ampleur, et de mobiliser des ressources largement supérieures aux crédits affectés initialement au titre du Fonds:
 - a. la proportion des financements accordés au titre du Fonds dans le budget total des projets diminuera au fil du temps; et
 - b. le nombre de bénéficiaires augmentera d'une année sur l'autre.
 - 2. Transformations opérées – ces indicateurs seront tirés du Cadre de résultats institutionnels et varieront en fonction de chaque proposition de programme³. En outre, chaque bureau de pays devra décrire dans ses propositions les changements en profondeur qu'il compte opérer. Il faut obligatoirement que les changements apportent une amélioration qualitative, bien que cela dépende du domaine ou du programme transformé. Il ne s'agit donc pas ici de transposer des activités à plus grande échelle, c'est-à-dire de venir en aide à un plus grand nombre de personnes, une évolution qui est déjà prise en compte au moyen des IPC mesurant l'effet de levier.
 - 3. Pérennité des opérations – les IPC mesureront la participation des gouvernements et leur capacité à diriger les opérations:
 - a. signature d'un accord pour l'octroi de financements ultérieurs à l'issue des projets financés au moyen du Fonds et pour la mise en œuvre de projets au cours de la troisième phase; et
 - b. intégration des activités dans les plans et les budgets nationaux par les gouvernements.
- b) Aux niveaux institutionnel et national:
 - i) Amélioration de l'apprentissage:
 - 1. Nombre d'enseignements dégagés, consignés et diffusés en interne; et
 - 2. Nombre de documents publiés à l'extérieur, le cas échéant en collaboration avec un établissement universitaire ou un groupe de réflexion.
 - ii) Augmentation des ressources (éventuellement en faisant appel à un groupe de contrôle):
 - 1. Les investissements du PAM et des gouvernements dans les activités visant à changer la vie ont augmenté dans les pays bénéficiant du Fonds; et
 - 2. Les ressources provenant des gouvernements, des institutions financières internationales et de fonds thématiques qui ont été dépensées pour atteindre des objectifs énoncés dans les PSP ont augmenté.
 - iii) Partenariats diversifiés et plus étroits que jamais:
 - 1. Pourcentage de produits obtenus en partenariat; et
 - 2. Pourcentage des financements fournis aux partenaires (par rapport au financement global).

³ Comprend les indicateurs qui sont expérimentés actuellement en vue de leur intégration dans le Cadre de résultats institutionnels en 2023.

43. Le Fonds sera évalué au bout de trois ans. Pour faire la preuve de son potentiel de transformation, les activités menées grâce au Fonds doivent non seulement permettre de recenser des solutions de financement pérennes auxquelles les gouvernements pourront faire appel, mais aussi donner à ces gouvernements la possibilité d'exploiter lesdites solutions efficacement. L'évaluation devrait porter sur les résultats qu'auront eus les programmes et viser à déterminer si le Fonds a bel et bien apporté une valeur ajoutée substantielle au soutien fourni par le PAM aux gouvernements, en favorisant la concrétisation de transformations profondes et l'extensibilité.

ANNEXE

Liste indicative des pays susceptibles de bénéficier de projets financés par le Fonds d'aide à la transformation pour changer la vie (liste initiale)

L'analyse de tous les pays où le PAM intervient en fonction des deux critères de sélection retenus aboutit à une liste de 42 pays. Étant donné que les valeurs des indicateurs sont évolutives et que les indicateurs sont retardés, cette liste n'est pas définitive et peut évoluer au fil du temps. Les pays concernés sont présentés ci-après, par région et dans l'ordre alphabétique:

- a) Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique: Bangladesh, Cambodge, Inde, Indonésie, Pakistan, Philippines, République démocratique populaire lao, Sri Lanka, Timor-Leste.
- b) Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et l'Europe orientale: Arménie, Égypte, Jordanie, Liban, République islamique d'Iran.
- c) Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest: Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée, Mauritanie, Niger, Sénégal, Togo.
- d) Bureau régional pour l'Afrique australe: Eswatini, Lesotho, Malawi, Mozambique, Namibie, République-Unie de Tanzanie, Zambie.
- e) Bureau régional pour l'Afrique de l'Est: Djibouti, Éthiopie, Kenya, Ouganda, Rwanda.
- f) Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes: Équateur, État plurinational de Bolivie, Guatemala, Honduras, Nicaragua.

Liste des sigles utilisés dans le présent document

FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international de développement agricole
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IPC	indicateur clé de performance
ODD	objectif de développement durable
PSP	plan stratégique de pays
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance