



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

Conseil d'administration
Deuxième session ordinaire
Rome, 18-21 novembre 2024

Distribution: générale

Point 4 de l'ordre du jour

Date: 14 octobre 2024

WFP/EB.2/2024/4-A

Original: anglais

Questions de politique générale

Pour information

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

Mise à jour de la politique en matière de résilience

Résumé

La présente mise à jour traduit l'engagement renouvelé du PAM en faveur du renforcement de la résilience et permet d'orienter les initiatives qu'il mène dans ce sens en précisant les groupes, les zones et les facteurs à cibler en priorité, alors que les besoins humanitaires atteignent des niveaux sans précédent sous l'effet de multiples chocs.

Le PAM concentre ses efforts en faveur de la résilience sur les populations et les communautés qui vivent dans des zones où les taux d'insécurité alimentaire et de malnutrition sont élevés, qui sont exposées de façon récurrente à des chocs climatiques et économiques désastreux et qui ont une capacité limitée à y faire face. Les contextes dans lesquels il intervient sont également marqués par la dégradation de l'environnement et les inégalités, parfois par une situation de conflit, ou encore par une phase de relèvement.

Le PAM s'emploie à renforcer la résilience en s'appuyant sur ses atouts particuliers, parmi lesquels une présence et des relations profondément ancrées dans les communautés et les pays exposés aux chocs, et une aptitude à passer de programmes d'aide humanitaire à des programmes axés sur la résilience, à œuvrer à grande échelle, à travailler dans des environnements difficiles et à tirer parti de capacités d'approvisionnement à l'échelle mondiale et localement.

Coordonnatrices responsables:

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

Mme E. Heines
Directrice
Division des politiques et des orientations concernant les programmes
courriel: edith.heines@wfp.org

Mme D. Dechaux
Chef de la Division des politiques et des orientations concernant les programmes
courriel: delphine.dechaux@wfp.org

Pour ses initiatives de renforcement de la résilience, le PAM a défini l'ambition globale suivante: les personnes peuvent mieux gérer les chocs et les facteurs de perturbation et améliorent leur sécurité alimentaire et leur nutrition, ce qui réduit au bout du compte les besoins en matière d'assistance alimentaire humanitaire. Les trois effets directs ci-après contribuent à la concrétisation de cette ambition et permettent d'inscrire les efforts déployés par le PAM en faveur de la résilience au carrefour de l'action humanitaire, du développement et de la paix et dans le cadre de l'action climatique:

- renforcer le pouvoir d'action des femmes, des filles et des personnes marginalisées en s'attaquant aux normes sociales et aux barrières structurelles qui entravent leur capacité à gérer les chocs et les facteurs de perturbation;
- améliorer les moyens d'existence en renforçant le capital naturel, physique, financier, humain et social, de sorte à permettre aux personnes de mieux gérer les chocs et les facteurs de perturbation;
- renforcer et ancrer localement les capacités et les systèmes pour préserver les avancées réalisées en matière de résilience avant, pendant et après les chocs.

Le PAM suivra cinq trajectoires de changement destinées à améliorer ses approches, ses outils et ses systèmes à tous les niveaux de son portefeuille d'activités en rapport avec la résilience:

- a) accorder la priorité à l'intégration, à la stratification, à l'enchaînement et à la transposition à plus grande échelle des programmes, notamment au carrefour de l'action humanitaire, du développement et de la paix;
- b) adopter des approches axées sur l'être humain et participatives;
- c) veiller à ce que les programmes soient adaptés à chaque contexte, soient fondés sur des données factuelles et tiennent compte des risques de conflit;
- d) encourager les partenariats collaboratifs et tirer parti à cet égard du rôle de rassembleur qui est le sien;
- e) exploiter et renforcer les capacités locales et nationales au service de l'impact, de la durabilité et de la transposition à plus grande échelle de l'action menée.

À cette fin, le PAM devra tirer parti du rôle de rassembleur qu'il joue dans le secteur humanitaire et développer les partenariats stratégiques et opérationnels solides qu'il a noués avec un large éventail d'acteurs, l'objectif étant d'obtenir des résultats communs en matière de résilience; investir dans l'amélioration de la production de données, d'études et d'éléments factuels en vue d'étayer l'application du principe de responsabilité, les décisions de financement, la conception des programmes et les activités d'apprentissage; multiplier, diversifier et coordonner les sources de financement; et veiller en priorité à disposer d'effectifs qualifiés pour mener à bien dans le domaine de la résilience des programmes de qualité susceptibles d'être modulés.

Projet de décision*

Le Conseil approuve le document intitulé "Mise à jour de la politique en matière de résilience" (WFP/EB.2/2024/4-A).

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

Généralités

1. Selon les conclusions de l'évaluation dont a fait l'objet en 2023 la politique en matière de résilience qu'avait adoptée le PAM en 2015¹, bien que cette politique soit pertinente au regard du mandat du PAM, elle ne permet plus de positionner efficacement ce dernier dans le paysage de la résilience et il conviendrait donc de la mettre à jour afin d'en accroître la clarté conceptuelle².
2. Le présent document, qui contient une mise à jour de la politique de 2015, met en évidence l'engagement renouvelé du PAM en faveur de la résilience. Il servira à orienter les efforts du PAM en la matière, en précisant les groupes, les zones et les facteurs à cibler en priorité, ainsi que les effets directs escomptés. Y sont précisées les trajectoires de changement qui sous-tendront les programmes du PAM en faveur de la résilience et les leviers à activer à l'appui d'une mise en œuvre efficace. Cette mise à jour a été réalisée en coordination avec celle de la politique en matière de changements climatiques, compte tenu du fait que l'action climatique et le renforcement de la résilience ont des effets complémentaires.

Contexte

3. Les besoins en matière d'assistance alimentaire humanitaire s'intensifient sous l'effet des conflits nouveaux et prolongés, des phénomènes météorologiques extrêmes et des perturbations économiques. Les chocs, de plus en plus complexes et variés, sont exacerbés par la dégradation de l'environnement et les changements climatiques³. Les conflits demeurent l'un des principaux facteurs d'insécurité alimentaire dans le monde, et près de 70 pour cent des 309 millions de personnes souffrant actuellement de la faim vivent dans des pays en situation de fragilité ou de conflit⁴. Dans le même temps, les phénomènes climatiques extrêmes se multiplient. En 2023, de leur fait, 72 millions de personnes se sont retrouvées aux prises avec la faim à des niveaux de crise ou d'urgence⁵. En 2022, 70 pour cent des réfugiés et des demandeurs d'asile fuyaient des pays très vulnérables face aux changements climatiques⁶. Les conflits et les effets des changements climatiques se recoupent de plus en plus, affaiblissant directement l'aptitude des populations à faire face aux chocs et aux facteurs de perturbation, et compromettant ainsi leurs moyens d'existence et leur accès aux services de base. En parallèle, les systèmes alimentaires, peu durables et de plus en plus exposés aux perturbations et aux risques, ne permettent pas d'assurer un approvisionnement suffisant en aliments nutritifs ou un accès approprié à une alimentation saine devant la récurrence des chocs et des facteurs de perturbation. Ils doivent être adaptés et transformés d'urgence pour faire face aux changements climatiques, aux crises écosystémiques et à l'urbanisation rapide⁷.
4. Les crises complexes et multifformes touchent de manière disproportionnée les femmes, les filles et les personnes marginalisées, telles que les personnes handicapées et les personnes autochtones. Les effets des chocs sont aggravés par d'autres facteurs de vulnérabilité, parmi lesquels les inégalités profondément ancrées, la pauvreté et les normes sociales qui limitent le pouvoir décisionnel et l'accès à l'information, aux ressources, aux services et aux

¹ "Politique de renforcement de la résilience au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition" (WFP/EB.A/2015/5-C).

² PAM. 2023. *Evaluation of WFP's Policy on Building Resilience for Food Security and Nutrition*.

³ Bureau des Nations Unies pour la prévention des catastrophes. 2023. *GAR Special Report 2023: Mapping Resilience for the Sustainable Development Goals*.

⁴ PAM. Page Web "Une crise alimentaire mondiale".

⁵ Réseau d'information sur la sécurité alimentaire et Réseau mondial contre les crises alimentaires. 2024. *2024 Global Report on Food Crises: Joint Analysis for Better Decisions*.

⁶ Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés. 2024. *Focus Area Strategic Plan for Climate Action 2024–2030*.

⁷ COP 28, Émirats arabes unis. *Déclaration des Émirats arabes unis sur l'agriculture durable, les systèmes alimentaires résilients et l'action climatique* (en anglais uniquement).

possibilités⁸. Les personnes concernées se voient alors moins à même de développer leur propre résilience en investissant dans l'acquisition de compétences, en améliorant leurs moyens d'existence et en accumulant des actifs.

5. Dans les pays où le PAM intervient, nombreuses sont les personnes qui n'ont pas les moyens d'existence et les revenus nécessaires pour conserver un niveau suffisant de sécurité alimentaire et de nutrition lorsqu'elles sont confrontées à des chocs et à des facteurs de perturbation. La dégradation des écosystèmes, le mauvais état des infrastructures et l'accès limité aux services et à l'information compromettent la capacité des populations rurales à surmonter les chocs; dans le même temps, la dépendance à l'égard de l'emploi informel, la faiblesse des salaires, l'instabilité des revenus et le manque de services restreignent la capacité de nombreux citoyens à satisfaire leurs besoins alimentaires et d'autres besoins essentiels, ou à faire face aux chocs et aux facteurs de perturbation imprévus. Les réfugiés et les personnes déplacées dans leur propre pays sont souvent cantonnés dans des camps ou des établissements informels, où les possibilités de subsistance et l'accès aux services sont limités⁹.
6. Les taux d'insécurité alimentaire et de malnutrition sont particulièrement élevés dans les contextes de fragilité, où l'accès aux services publics est restreint ou inexistant en temps de crise. Selon le Bureau des Nations Unies pour la prévention des catastrophes, parmi les personnes directement touchées par des catastrophes au cours des deux dernières décennies, 62 millions résidaient dans des pays ne disposant pas de systèmes d'alerte rapide opérationnels¹⁰. D'après la Banque mondiale, plus de la moitié de la population de la planète ne bénéficie d'aucune protection sociale au niveau national et, dans de nombreux pays, il n'existe pas de systèmes permettant de réagir rapidement aux chocs¹¹. En cas d'incapacité à gérer les chocs, les personnes ont recours à des stratégies de survie préjudiciables, telles que la réduction de la quantité d'aliments consommés, la consommation d'aliments moins nutritifs, la déscolarisation des enfants, la vente d'actifs productifs, les mariages forcés et précoces, le renoncement aux soins de santé et à d'autres services, l'adoption de moyens d'existence à haut risque ou préjudiciables et le recours à des mesures accentuant encore la détérioration de leur environnement naturel.
7. Le renforcement de la résilience face aux chocs et aux facteurs de perturbation contribue à réduire les besoins en matière d'assistance alimentaire humanitaire, à préserver les acquis du développement, à sauver des vies et à économiser de l'argent. D'après la Commission mondiale sur l'adaptation, investir à l'échelle planétaire 1 800 milliards de dollars É.-U. dans la résilience au cours des 10 années à venir rapporterait un gain net de 7 100 milliards de dollars¹². Les données du Gouvernement nigérien montrent que 80 pour cent des communautés ayant participé à des programmes intégrés du PAM et de ses partenaires en faveur de la résilience n'avaient pas eu besoin d'une assistance alimentaire humanitaire en 2022 ou 2023 alors que le Niger connaissait sa pire sécheresse depuis une décennie¹³.

⁸ Institut international de recherche sur les politiques alimentaires. 2022. *State of knowledge on gender and resilience*.

⁹ PAM. 2023. *Stratégie urbaine du PAM – atteindre la faim zéro dans un monde en voie d'urbanisation*.

¹⁰ Bureau des Nations Unies pour la prévention des catastrophes. 2023. *GAR Special Report 2023: Mapping Resilience for the Sustainable Development Goals*.

¹¹ Groupe de la Banque mondiale. 2024. *Protection sociale: Vue d'ensemble*.

¹² Commission mondiale sur l'adaptation. 2019. *Adapt now: A global call for leadership on climate resilience*.

¹³ Parmi les 2 000 villages qui ont bénéficié de l'approche intégrée de renforcement de la résilience du PAM, 848 étaient situés dans des zones classées comme extrêmement vulnérables par le Gouvernement; 80 pour cent d'entre eux n'ont toutefois pas été classés comme extrêmement vulnérables et n'ont pas eu besoin d'une assistance alimentaire d'urgence pendant la période de soudure. PAM. 2023. *Preliminary Resilience Evidence from Niger*.

Définition et application

8. Sur la base des définitions en vigueur au sein du système des Nations Unies, la résilience est la capacité qu'ont les personnes, les ménages, les communautés, les institutions et les systèmes à se préparer aux chocs et aux facteurs de perturbation, à les anticiper, à les absorber, à s'en relever, à s'y adapter et à se transformer face à eux de manière rapide, efficiente et durable¹⁴. Pour renforcer la résilience, il faut prévoir un soutien durable sur plusieurs années dans le cadre de programmes pluripartenaires adaptés au contexte, intégrés, stratifiés et échelonnés, mettant les acteurs locaux et nationaux au cœur de l'action menée.
9. **Renforcement de la résilience: quels groupes cibler?** Le PAM cible les personnes et les communautés souffrant d'insécurité alimentaire et de malnutrition de manière récurrente et disposant d'une capacité limitée à gérer les chocs et les facteurs de perturbation, en particulier dans les situations de fragilité et les contextes de crise prolongée. Le PAM accorde une attention particulière aux femmes et aux filles, aux jeunes et aux personnes marginalisées, telles que les personnes handicapées, les personnes autochtones et les personnes déplacées de force¹⁵, reconnaissant que ces populations ont des capacités, des priorités et des besoins particuliers. Les efforts déployés par le PAM pour renforcer la résilience mettent aussi l'accent sur les institutions locales et nationales et les acteurs des systèmes alimentaires qui viennent en aide directement ou indirectement à ces populations.
10. **Renforcement de la résilience: quelles zones cibler?** Le PAM mène en priorité ses initiatives en faveur de la résilience dans les pays et les zones géographiques où se superposent de manière récurrente des taux élevés d'insécurité alimentaire et de malnutrition, une exposition répétée aux chocs et une capacité limitée à y faire face, ce qui accroît les besoins en matière d'assistance alimentaire humanitaire. Cette combinaison de facteurs peut se retrouver dans les zones rurales, périurbaines et urbaines ainsi que dans les contextes de déplacement¹⁶.
11. **Renforcement de la résilience: quels facteurs cibler?** Les initiatives de renforcement de la résilience du PAM sont axées sur les chocs et les facteurs de perturbation qui ont des effets préjudiciables généralisés sur les personnes, les communautés et les systèmes alimentaires, et sont déclencheurs de crises alimentaires et nutritionnelles. Il s'agit notamment des chocs climatiques, tels que les sécheresses, les inondations et les cyclones, et des chocs économiques, comme la hausse des prix alimentaires, l'hyperinflation et les crises qui frappent les marchés. Les perturbations résultent de facteurs tels que la dégradation de l'environnement et des écosystèmes, la précarité saisonnière et les inégalités. Le PAM est conscient que ses programmes de renforcement de la résilience ne peuvent être menés efficacement durant les phases critiques d'un conflit de grande envergure ou d'une guerre civile; toutefois, ses interventions peuvent contribuer à apaiser

¹⁴ Cette définition de la résilience est notamment conforme aux définitions adoptées par l'[Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture](#) (2013), par le [Bureau des Nations Unies pour la prévention des catastrophes](#) (2016) ou encore dans le cadre des [Lignes directrices communes des Nations Unies pour aider à bâtir des sociétés résilientes](#) (2021).

¹⁵ Cette approche s'inscrit dans le droit fil [des engagements et annonces présentés par le PAM lors du Forum mondial sur les réfugiés](#) et du mémorandum d'accord conclu avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés.

¹⁶ Ce point est particulièrement pertinent au vu de l'augmentation de l'exode rural et des déplacements de population provoqués par des chocs dans le monde. Voir PAM. 2023. [Stratégie urbaine du PAM – atteindre la faim zéro dans un monde en voie d'urbanisation](#).

les tensions locales¹⁷, à renforcer la cohésion sociale et à faciliter le relèvement après un conflit.

12. La résilience se trouve au cœur des priorités du PAM et fait écho à ses politiques et stratégies portant sur la préparation aux situations d'urgence, la consolidation de la paix, le climat, la problématique femmes-hommes, la nutrition, les transferts monétaires, les filets de sécurité et la protection sociale, les programmes en milieu urbain et l'environnement. La politique du PAM en matière de résilience concorde également avec les dispositifs internationaux en matière de sécurité alimentaire et de nutrition, de réduction des risques de catastrophe et d'adaptation aux changements climatiques, notamment le Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe, l'Accord de Paris sur les changements climatiques et les objectifs de développement durable, et elle s'appuie sur les Lignes directrices communes des Nations Unies pour aider à bâtir des sociétés résilientes.
13. Pour mener son travail en faveur de la résilience, le PAM s'appuie sur ses atouts particuliers, parmi lesquels sa présence établie de longue date et les relations nouées dans les communautés et les pays ayant besoin de manière récurrente d'une assistance alimentaire humanitaire, ainsi que sa compréhension fine des circonstances et des difficultés auxquelles ces communautés et ces pays se trouvent confrontés. L'agilité opérationnelle du PAM lui permet de passer de programmes humanitaires à des programmes axés sur la résilience si la situation l'exige. Le PAM possède des capacités uniques en leur genre, en ce qu'il peut moduler l'échelle de mise en œuvre de ses programmes, intervenir dans des contextes difficiles et tirer parti de ses capacités d'approvisionnement mondiales et locales, mettant notamment à profit ses systèmes efficaces d'appui logistique, d'achat et de gestion de projets, ainsi que ses initiatives axées sur les marchés et la collaboration avec les commerçants de détail.
14. Le PAM articulera son travail autour du triple lien (ou nexus) entre l'action humanitaire, le développement et la paix, le but étant d'échelonner, de stratifier et d'intégrer ses activités, que ce soit dans le cadre d'une intervention d'urgence ou d'un soutien à plus long terme visant à répondre aux besoins et à les réduire au fil du temps. Ce faisant, le PAM tiendra compte des risques de conflit, s'engagera à ne pas nuire et respectera et promouvra les principes humanitaires¹⁸. La concertation à l'échelle locale, la participation des communautés et des jeunes, l'égalité femmes-hommes et l'autonomisation des femmes font partie intégrante des programmes du PAM, l'objectif étant que lesdits programmes soient conçus avec l'aide et au profit des personnes avec lesquelles celui-ci travaille. Le PAM collabore avec les communautés pour les aider à venir à bout des difficultés existant sur le plan des ressources et à surmonter les tensions locales, ce qui permet de renforcer la cohésion sociale¹⁹ et de contribuer à la paix²⁰.

¹⁷ Toutefois, cette approche ne doit pas être interprétée comme valant acceptation de l'inévitabilité ou de la "normalité" des chocs; voir par exemple: D. Maxwell et autres. 2017. *Conflict and Resilience: A Synthesis of Feinstein International Center Work on Building Resilience and Protecting Livelihoods in Conflict-Related Crises*.

¹⁸ Conformément au droit international humanitaire, le PAM protégera l'espace pour une action humanitaire fondée sur des principes en promouvant les quatre principes humanitaires (humanité, neutralité, impartialité et indépendance opérationnelle), tout en tenant compte des risques de conflit.

¹⁹ Institut international de recherche sur les politiques alimentaires. 2023. *Sahel Social Cohesion Research in Burkina Faso and Niger*.

²⁰ Institut international de recherche sur la paix de Stockholm. Différentes années de publication. Série d'études de cas (2018-2020) sur la contribution du Programme alimentaire mondial à l'amélioration des perspectives de paix (en anglais uniquement).

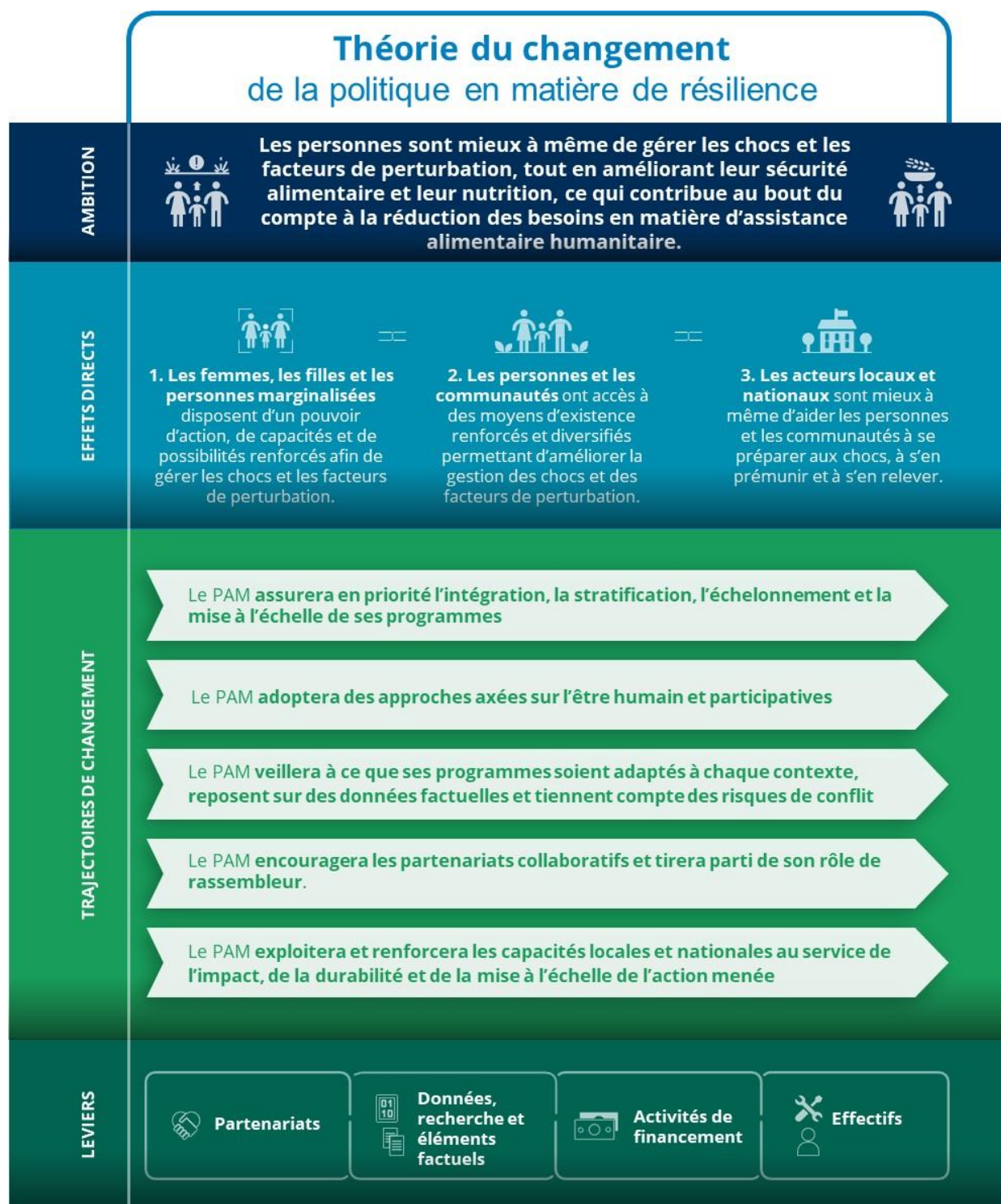
15. Bien que le renforcement de la résilience puisse contribuer à atténuer les répercussions des conflits, les situations d'urgence complexes peuvent s'accompagner de risques et de difficultés susceptibles de peser sur les programmes en faveur de la résilience. Les risques de politisation, de manipulation de l'aide et d'insécurité peuvent rendre irréalisable la mise en place de tels programmes. Pour décider des périodes et des modalités d'exécution des programmes en faveur de la résilience, le PAM s'appuiera sur l'analyse de chaque contexte, qui englobera la prise en compte des risques de conflit et les risques en matière de protection, et sur son attachement aux principes humanitaires.
16. Reconnaissant que, pour développer la résilience face à une série de chocs et de facteurs de perturbation, il est nécessaire de nouer des partenariats multisectoriels, le PAM collaborera avec des partenaires dotés d'un savoir-faire complémentaire au sien. En d'autres termes, il jouera tantôt un rôle de chef de file, tantôt un rôle d'appui vis-à-vis de divers aspects des programmes conjoints, en fonction de sa présence dans le pays et du contexte, et conformément aux cadres de collaboration en place pour les partenariats²¹. Le PAM continuera d'inscrire ses contributions à la résilience dans le cadre de coalitions élargies et mettra à profit son rôle de rassembleur au sein de l'espace humanitaire pour mobiliser des investissements auprès de partenaires et appuyer l'amélioration de la coordination à l'interface entre l'action humanitaire, le développement et la paix ainsi que dans le cadre de l'action climatique. Il continuera également de développer des partenariats axés sur la promotion de la résilience, notamment avec des organismes techniques, des universités et des instituts de recherche, au niveau tant local qu'international.

Théorie du changement

17. Pour ses initiatives de renforcement de la résilience, le PAM a défini l'ambition globale suivante: permettre aux personnes de mieux gérer²² les chocs et les facteurs de perturbation, tout en améliorant leur sécurité alimentaire et leur nutrition, et contribuer ainsi à la réduction des besoins en matière d'assistance alimentaire humanitaire. Comme l'indique la théorie du changement ci-après, trois effets directs complémentaires et étroitement liés seront recherchés pour parvenir à concrétiser cette ambition, les effets directs 2 et 3 permettant de faire le lien entre l'aide humanitaire et l'appui à plus long terme grâce à l'adoption de l'approche fondée sur le triple lien entre l'action humanitaire, le développement et la paix. L'effet direct 1 est transversal, tandis que les effets directs 2 et 3 peuvent être obtenus de manière concomitante et complémentaire ou dans le cadre d'un cheminement plus linéaire:
 - renforcer le pouvoir d'action des femmes, des filles et des personnes marginalisées en agissant sur les normes sociales et les barrières structurelles qui entravent leur capacité à gérer les chocs et les facteurs de perturbation (effet direct 1);
 - améliorer les moyens d'existence en renforçant le capital naturel, physique, financier, humain et social, de sorte à permettre aux personnes de mieux gérer les chocs et les facteurs de perturbation (effet direct 2);
 - renforcer et ancrer localement les capacités et les systèmes pour préserver les avancées réalisées en matière de résilience avant, pendant et après les chocs (effet direct 3).

²¹ Il s'agit notamment des mémorandums d'accord conclus avec des partenaires du système des Nations Unies tels que l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, le Fonds international de développement agricole et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, ainsi qu'avec des partenaires techniques tels que l'Agence allemande de coopération internationale, dans lesquels sont définis les rôles et les responsabilités en matière de programmes axés sur la résilience.

²² La gestion améliorée des chocs et des facteurs de perturbation consiste à améliorer la préparation, l'anticipation, l'absorption, le relèvement, l'adaptation et la transformation face aux chocs et aux facteurs de perturbation.



18. Cinq trajectoires de changement définissent les approches, les outils et les systèmes requis pour atteindre ces trois effets directs. Ces trajectoires se fondent sur les principes consistant à intégrer, stratifier et échelonner les programmes à l'échelle voulue; les approches axées sur l'être humain; la conception de programmes adaptés à chaque contexte, fondés sur des données factuelles et tenant compte des risques de conflit; les partenariats collaboratifs; et l'ancrage local (ou localisation) des capacités et de la prise de décisions. Les trajectoires de changement sont sous-tendues par quatre leviers clés, qui jettent les bases nécessaires à la mise en œuvre du programme d'action du PAM en faveur de la résilience.

Effet direct 1: Les femmes, les filles et les personnes marginalisées disposent d'un pouvoir d'action, de capacités et de possibilités renforcés afin de gérer les chocs et les facteurs de perturbation

19. Les chocs et les facteurs de perturbation n'épargnent personne, mais certains en subissent davantage les effets que d'autres. Conformément à la politique du PAM en matière de problématique femmes-hommes²³, la présente politique dessine un monde où chaque personne se voit offrir des chances égales, dispose d'un accès égal aux ressources et a les mêmes possibilités de faire entendre sa voix, et peut ainsi élaborer de manière anticipative les stratégies dont elle a besoin pour gérer les chocs. Le développement du pouvoir d'action des femmes, des filles et des personnes marginalisées, dont les personnes handicapées et les personnes autochtones, est l'un des piliers du renforcement de la résilience. Pour y parvenir, il ne suffit pas de travailler individuellement avec les femmes, les filles et les personnes marginalisées. Des changements porteurs de transformations s'imposent à tous les niveaux, tant chez les personnes, les ménages, les communautés et les institutions qu'à l'échelle des systèmes tout entiers. L'effet direct 1 sert de socle au renforcement de la résilience et recoupe les effets directs 2 et 3.
20. Pour que des transformations profondes puissent s'opérer au niveau individuel, les activités prévues au titre des programmes seront conçues et adaptées en fonction des besoins, des capacités et des préférences spécifiques et diversifiés des femmes et des personnes marginalisées. Pour renforcer leurs stratégies de gestion des chocs, les programmes en faveur de la résilience les aideront activement à accéder à de nouvelles connaissances, à perfectionner leurs compétences et leurs techniques, ainsi qu'à maîtriser et à gérer des actifs améliorés. En outre, le PAM investira dans des mesures garantissant la préservation de la sécurité alimentaire, de la nutrition et du bien-être des femmes, des filles et des personnes marginalisées en cas de choc, en facilitant par exemple l'accès des femmes et des personnes marginalisées aux filets de sécurité pour améliorer leur protection en période de crise. Le PAM investira dans l'amélioration de l'accès des femmes et des filles aux services nutritionnels et de leur consommation d'une alimentation plus saine, même en cas de choc. La priorité sera donnée à la création d'actifs permettant de réduire la charge de travail et les corvées chronophages en cas de choc, par exemple pour la collecte d'eau et de combustible.
21. Au niveau des ménages, la capacité d'une femme à gérer les chocs et les facteurs de perturbation peut être déterminée par son niveau d'accès aux ressources et la maîtrise qu'elle en a. À la faveur de ses programmes axés sur la résilience, le PAM œuvrera aux côtés des populations, associant les hommes et les garçons en tant que partenaires clés, afin de promouvoir une maîtrise équitable des ressources. Par exemple, dans les zones où les populations bénéficient d'une assistance alimentaire ou monétaire, le PAM encouragera le partage équitable de l'aide au sein des ménages, notamment en veillant à ce que des transferts monétaires soient effectués sur des comptes détenus par des femmes ou des personnes marginalisées²⁴. Cette démarche peut avoir un effet catalyseur sur leur intégration au sein des économies formelles et numériques, facilitant leur accès aux services financiers en cas de crise.

²³ PAM. 2022. [Politique du PAM en matière de problématique femmes-hommes de 2022](#).

²⁴ Cette approche est conforme à la [politique du PAM en matière de problématique femmes-hommes de 2022](#) et à la [politique en matière de transferts monétaires](#) de 2023.

22. Au niveau communautaire, le PAM cherchera à influencer sur les normes sociales afin d'encourager des changements positifs. À ce titre, il pourra notamment faire participer les membres des communautés et les responsables locaux aux efforts déployés pour transformer la manière dont le travail des femmes et les rôles dévolus aux femmes et aux hommes sont perçus, ou encore promouvoir l'accès des femmes et des personnes marginalisées à des fonctions à responsabilités au sein des comités de gestion des catastrophes et d'autres instances. Les échanges avec les communautés renforcent à leur tour le capital social et la cohésion sociale, qui sont des facteurs importants de la résilience. Afin que les femmes et les personnes marginalisées puissent bénéficier de services favorisant le renforcement de leur résilience, le PAM travaillera avec des partenaires tels que le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) pour faciliter l'accès aux services de santé, à l'approvisionnement en eau et à l'assainissement, ou tels que le Fonds international de développement agricole (FIDA) et les organisations non gouvernementales pour promouvoir le microcrédit et l'épargne communautaire, et renforcer ainsi le capital financier et social.
23. Pour promouvoir un changement à l'échelle institutionnelle et veiller à ce que les politiques et les systèmes profitent réellement aux femmes, aux filles et aux personnes marginalisées, le PAM s'associera à différents acteurs, notamment l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) pour analyser les obstacles auxquels se heurtent les femmes, soutenir l'émancipation économique des femmes et promouvoir les efforts déployés sur le plan des politiques et de la sensibilisation, ou encore le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) dans le domaine de la santé sexuelle et procréative.

Effet direct 2: Les personnes et les communautés ont accès à des moyens d'existence renforcés et diversifiés, qui leur permettent de mieux gérer les chocs et les facteurs de perturbation

24. Qu'ils résident en milieu rural ou urbain ou vivent dans des contextes de déplacement, les individus, en particulier les femmes et les personnes marginalisées, ont besoin de moyens d'existence fiables et flexibles, grâce auxquels ils seront en mesure de surmonter les difficultés engendrées par l'accélération et l'aggravation des chocs et des facteurs de perturbation. Au moyen des dispositifs d'aide intégrés et des partenariats, le PAM vient en aide aux personnes et aux communautés cherchant à accroître le capital naturel, physique, financier, humain et social sous-tendant leurs moyens d'existence, le but étant qu'elles puissent gérer les chocs plus efficacement, ce qui se traduit par une réduction des besoins en matière d'assistance alimentaire humanitaire²⁵.
25. Le PAM travaillera avec ses partenaires à la promotion d'activités communautaires de restauration des terres et des écosystèmes, des pratiques régénératrices et de l'agroécologie afin de remettre en état et d'entretenir le capital physique et naturel dont les personnes et les communautés tirent leurs moyens d'existence. Mises en œuvre à la bonne échelle, ces activités favorisent le maintien d'une base de ressources naturelles diversifiée et durable, qui contribue à amortir l'impact des chocs et des facteurs de perturbation pour les agriculteurs vulnérables. La résilience communautaire participe aussi au renforcement de la confiance et de la cohésion sociale au sein des communautés et peut réduire les tensions, encourager une utilisation plus équitable des ressources naturelles et une collaboration accrue, et diminuer la précarité²⁶, en particulier pour les femmes et les filles. En outre, l'accès aux ressources naturelles, la maîtrise de ces dernières et l'accès à des

²⁵ Voir la note de bas de page 11.

²⁶ Institut international de recherche sur la paix de Stockholm. [The World Food Programme's Contribution to Improving the Prospects for Peace](#); Institut international de recherche sur les politiques alimentaires. 2023. [Sahel Social Cohesion Research in Burkina Faso and Niger](#).

possibilités de subsistance équitables favorisent le renforcement de la résilience, en ce qu'ils appuient l'égalité femmes-hommes et l'autonomisation des femmes.

26. Dans le cadre de ces dispositifs intégrés mis en œuvre dans les zones touchées par l'insécurité alimentaire, et dans l'optique de promouvoir les moyens d'existence locaux et de soutenir le capital humain et financier, le PAM dotera les petits exploitants agricoles et les acteurs des filières locales ciblés, en particulier les femmes et les jeunes, des connaissances et des outils nécessaires pour accéder aux services d'information sur le climat, gérer les risques, améliorer les pratiques après récolte, réduire les pertes alimentaires et accroître les disponibilités alimentaires et les revenus. Des activités de développement des compétences permettront de renforcer le capital humain, social et financier, si bien que les personnes, en particulier les femmes et les jeunes, seront mieux à même de faire face aux chocs et aux crises.
27. Les chocs peuvent engendrer une hausse spectaculaire de la malnutrition et mettre à mal le développement du capital humain. Les programmes axés sur la nutrition jouent un rôle central vis-à-vis de la résilience: ils peuvent renforcer le capital humain en amont des chocs et prévenir la détérioration de la situation nutritionnelle lorsqu'un choc survient. Ils ont en outre un effet protecteur sur les avancées obtenues en matière de croissance, de développement et d'éducation, ce qui améliore les possibilités de subsistance et le recours aux services, à l'information et aux réseaux aux fins de la gestion des chocs à venir. Pour prévenir la malnutrition, les programmes apporteront un appui à la production alimentaire locale, notamment par la promotion de cultures indigènes riches en nutriments, ce qui permettra d'encourager l'adoption de pratiques agricoles plus durables et d'une alimentation saine, et ils prévoient des initiatives visant à faire évoluer les comportements et la société ainsi qu'une assistance monétaire à dimension nutritionnelle. Le PAM collaborera étroitement avec l'UNICEF, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et d'autres partenaires aux fins de la prise en charge de l'émaciation, notamment par la mise en œuvre du Plan d'action mondial des Nations Unies sur l'émaciation chez les enfants.
28. Pour préserver la capacité des systèmes alimentaires locaux à appuyer les moyens d'existence et l'accès à une alimentation diversifiée et nutritive en cas de choc, le PAM encouragera, avec ses partenaires, la production de légumes, de fruits et d'autres cultures vivrières nutritives et facilitera la conduite d'activités pilotées par les communautés, comme la construction ou la remise en état du réseau routier local et des installations de stockage. Cela passera par l'apport d'un appui aux activités destinées à remédier aux problèmes rencontrés dans le regroupement²⁷, le traitement et la transformation des denrées alimentaires, et à favoriser l'accès aux marchés et à l'information sur les marchés, le financement des risques et l'inclusion financière. Soucieux de renforcer les solutions locales et la durabilité, le PAM se servira des achats locaux pour mettre en relation les petits exploitants agricoles avec des acheteurs intervenant en milieu rural et urbain ainsi que pour appuyer ses programmes ou ceux menés par les pouvoirs publics. En outre, il collaborera avec les acteurs des filières afin de promouvoir la diversification et la connectivité des marchés, deux facteurs nécessaires à la mise en place d'une résilience systémique. Il travaillera aux côtés des groupes paysans, des transformateurs, des fournisseurs, des détaillants et des négociants à la mise au point de solutions inclusives afin que les filières puissent résister aux facteurs de perturbation et aux chocs saisonniers, tels que l'instabilité des prix. Dans le cadre des activités liées au système agricole et alimentaire, les principaux partenaires du PAM que sont la FAO, le FIDA et l'Agence allemande de coopération internationale jouent un rôle de premier plan, par exemple, dans le domaine des droits

²⁷ Le "regroupement de denrées alimentaires" désigne le processus de collecte, de rassemblement et d'organisation des aliments provenant de petits exploitants et de producteurs et destinés à la distribution et à la vente.

fonciers, de l'aide aux coopératives agricoles et du microfinancement destiné aux exploitants agricoles.

29. En règle générale, il sera fait appel à des partenaires qui apporteront leurs compétences techniques et mèneront des activités complémentaires compte tenu de leurs atouts respectifs, dans le respect des cadres de collaboration. En outre, le PAM collaborera avec des partenaires, dont des acteurs locaux et nationaux, à l'élaboration, au maintien dans la durée, à la reproduction et à la transposition à plus grande échelle des activités visant à améliorer et à diversifier les moyens d'existence, préparant ainsi les populations à se passer de son assistance.

Effet direct 3: Les acteurs locaux et nationaux sont mieux à même d'aider les personnes et les communautés à se préparer aux chocs, à s'en prémunir et à s'en relever

30. Lorsque les communautés et les personnes peuvent se préparer aux chocs, s'en prémunir et s'en relever, leur sécurité alimentaire, leur nutrition et leurs moyens d'existence peuvent être préservés de façon anticipée, ce qui permet par la même occasion de réduire l'ampleur des ravages causés par les crises humanitaires²⁸. Les acteurs locaux et nationaux sont les mieux placés pour apporter ce soutien aux personnes et aux communautés, et l'ancrage des mécanismes et des systèmes de préparation, de protection et de relèvement au niveau local jette les bases d'une amélioration durable de la résilience.
31. Le PAM exploitera et renforcera les capacités des acteurs locaux et nationaux à se préparer aux chocs. Conformément à sa stratégie en matière de protection sociale²⁹, il s'emploiera avec les pouvoirs publics à utiliser les registres des services sociaux de manière à améliorer les processus de ciblage et d'enregistrement qui permettent d'intervenir plus rapidement en cas de crise. La réduction des risques de catastrophe est un élément clé de la résilience, car elle permet de réduire au minimum les dégâts susceptibles d'être causés par les chocs. Le PAM appuiera l'élaboration de protocoles de préparation aux situations d'urgence et de planification des interventions d'urgence au niveau national et, par l'intermédiaire de ses services d'alerte rapide et d'évaluation, il collaborera avec les pouvoirs publics et les partenaires afin d'alerter les communautés en cas de choc climatique imminent et de déclencher des mesures de préparation au niveau local. Au titre des mesures d'anticipation, une assistance inclusive sera fournie aux populations avant la survenue des chocs de sorte à protéger les personnes, les actifs et les moyens d'existence et à réduire autant que possible les pertes. Le PAM continuera d'appuyer la transposition à plus grande échelle des programmes d'anticipation et, si possible, les reliera aux filets de sécurité en place et les intégrera aux systèmes nationaux de protection sociale. Le Bureau des Nations Unies pour la prévention des catastrophes est un partenaire clé dans le cadre du renforcement des capacités des pouvoirs publics en matière de réduction des risques de catastrophe.
32. Le PAM favorisera la mise en œuvre d'interventions humanitaires rapides et plus efficaces pour réduire l'impact des chocs, par exemple en acheminant l'aide humanitaire au moyen de filets de sécurité nationaux réactifs aux chocs, lorsque cela est possible, et en travaillant avec des partenaires tels que l'UNICEF au renforcement des capacités locales en matière de protection sociale. Il aidera les gouvernements à obtenir des financements pour les risques afin d'appuyer la mise en place d'une action rapide efficace et d'une assistance à des fins de protection pendant les crises. En outre, il aidera les pays à se doter de systèmes de suivi permettant de déclencher l'allocation de fonds et la mise en œuvre de mesures d'intervention appropriées dès que certains seuils sont atteints.

²⁸ Voir par exemple *GAR Special Report 2023: Mapping Resilience for the Sustainable Development Goals*.

²⁹ PAM. 2021. *Stratégie du Programme alimentaire mondial en matière de soutien à la protection sociale*.

33. Les interventions conduites par le PAM face aux crises doivent être conçues de sorte à poser les jalons de programmes intégrés et à long terme en faveur de la résilience. Par exemple, il peut s'agir de donner la priorité aux transferts monétaires par téléphonie mobile dans les situations d'urgence, car ceux-ci sont susceptibles de favoriser l'inclusion financière des femmes, de stimuler l'économie locale et d'encourager le secteur privé à assurer la connectivité et une offre de services en milieu rural. Par l'entremise d'achats locaux et de programmes de transferts de type monétaire, le PAM peut aussi dynamiser les marchés locaux et les acteurs des chaînes d'approvisionnement intervenant sur le dernier kilomètre, comme les détaillants, les boulangers et les exploitants de cuisines communautaires.
34. Au lendemain d'une crise – et conformément aux objectifs associés à l'effet direct 2 de la présente politique –, le PAM accélérera les efforts de relèvement en continuant d'investir dans la remise en état des actifs vivriers et des infrastructures commerciales et rurales essentielles, telles que les installations de stockage de vivres et les routes de desserte, afin d'améliorer l'accès aux marchés et aux services. Par ailleurs, il contribuera aux activités communautaires destinées à atténuer les effets des catastrophes et à réduire les risques, par exemple au moyen de la construction ou de la remise en état de murs de soutènement ou de solutions fondées sur les écosystèmes. Reconstruire en mieux permet d'accroître la robustesse des infrastructures et des moyens d'existence face aux chocs futurs.

Trajectoires de changement

Le PAM assurera en priorité l'intégration, la stratification, l'échelonnement et la mise à l'échelle de ses programmes

35. Le renforcement de la résilience des personnes, des communautés et des systèmes ne peut être le fait d'une seule intervention, d'une seule institution ou d'un seul secteur. Dans le cadre des trois effets directs de la présente politique et en collaboration avec des partenaires, il convient de mener des actions multisectorielles, intégrées et pérennes pour faire face à des chocs, à des risques et à des vulnérabilités complexes et multifformes. En outre, alors que les crises s'enlisent et se complexifient, la continuité entre les interventions humanitaires et l'appui à long terme exige l'adoption d'approches souples et itératives qui s'inscrivent dans le cadre du triple lien entre l'action humanitaire, le développement et la paix et qui intègrent l'action climatique. À cet égard, le PAM:
- établira des partenariats et des relations de collaboration durables sur les plans financier et institutionnel, notamment avec les acteurs locaux, nationaux et internationaux, afin de permettre la mise en place de programmes intégrés, efficaces et à la bonne échelle au carrefour entre l'action humanitaire, le développement et la paix;
 - utilisera des outils de ciblage et de conception coordonnés et collaboratifs, comme l'approche à trois niveaux³⁰, pour cerner les zones géographiques et les communautés prioritaires où les initiatives multisectorielles de renforcement de la résilience doivent être concentrées d'une part, et d'autre part, pour déterminer la nature et l'enchaînement des activités essentielles à l'obtention de résultats sur le front de la résilience, y compris les activités que doivent mener les partenaires. Les mêmes personnes, communautés et zones géographiques seront ciblées sur des périodes

³⁰ L'approche à trois niveaux vise à renforcer la conception, la planification et la mise en œuvre des programmes en faveur de la résilience. Elle s'articule autour de trois processus distincts, mais interdépendants: l'**analyse intégrée du contexte** – une analyse au niveau national combinant les tendances établies en matière de sécurité alimentaire et de nutrition, les chocs et les facteurs de perturbation avec une évaluation de l'exposition aux risques; les **programmes saisonniers axés sur les moyens d'existence** – des outils participatifs au niveau infranational permettant de promouvoir la coordination et les partenariats sous la houlette des autorités locales; et la **planification communautaire participative** – une activité participative au niveau communautaire consistant à recenser les besoins et à adapter les interventions aux contextes locaux au moyen de l'établissement de priorités et d'une prise en main des programmes par les communautés.

- pluriannuelles, dans le cadre de programmes intégrés menés à une échelle suffisante pour surmonter les obstacles³¹;
- conformément à la recommandation du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques sur l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix, le PAM stratifiera et échelonnera ses activités de sorte à relier les interventions face aux crises, les efforts de renforcement de la résilience et la transition et le transfert de la responsabilité des activités aux acteurs du développement à plus long terme;
 - adoptera des programmes souples et adaptatifs, tenant compte de l'instabilité des environnements opérationnels et des risques. Les programmes du PAM intégreront des mesures d'urgence et des mécanismes d'intervention, permettant d'ajuster les programmes en cas de choc de grande envergure pendant la phase de mise en œuvre.

Le PAM adoptera des approches axées sur l'être humain et participatives

36. Le PAM adopte des approches axées sur l'être humain et promeut la concertation à l'échelle locale pour s'assurer que les programmes sont conçus en concertation avec les personnes avec lesquelles il travaille et en leur faveur. À cet égard, le PAM:
- confortera l'interprétation et l'utilisation de la démarche d'analyse axée sur l'être humain, afin d'étayer la conception, l'exécution, le suivi et l'accompagnement institutionnel des programmes. Cette démarche prévoit une analyse différenciée par sexe, pour mieux comprendre les causes sous-jacentes de l'exposition accrue des femmes et des filles aux chocs, et encourage la ventilation des données et le recours à des méthodes qualitatives pour évaluer les effets variés des chocs sur différents groupes de population;
 - aura davantage recours aux approches de planification communautaire participative, qui donnent aux parties prenantes clés les moyens de cerner leurs propres priorités, défis et solutions pour mieux gérer les chocs et les facteurs de perturbation. La participation effective de tous les groupes de population – en particulier, des femmes, des filles, des personnes marginalisées et des jeunes – garantit que les programmes sont conçus pour améliorer l'accès équitable aux ressources, aux moyens et aux possibilités;
 - s'appuiera sur des comités nouvellement créés ou déjà en place – composés de femmes, de jeunes, de personnes âgées et de personnes marginalisées – pour assurer le suivi et la supervision de l'exécution des programmes;
 - travaillera en partenariat avec des acteurs nationaux et locaux et les dotera de moyens renforcés pour intégrer les approches axées sur l'être humain et appuyer les politiques, cadres et activités de prestation de services qui remettent en cause la discrimination sexiste, les normes sociales préjudiciables et les obstacles structurels, et promeuvent l'égalité et l'inclusion.

³¹ Si, au départ, les programmes intégrés en faveur de la résilience peuvent être conçus à une échelle relativement modeste (par exemple, pour tester l'approche et tirer parti de partenariats supplémentaires, favoriser l'adhésion et mobiliser des financements), il est important de les concevoir dans l'optique d'une extension à une plus grande échelle.

Le PAM veillera à ce que ses programmes soient adaptés à chaque contexte, reposent sur des données factuelles et tiennent compte des risques de conflit

37. Le PAM a accès à une mine de données internes et externes qui peuvent être utilisées pour ajuster les programmes en faveur de la résilience aux contextes locaux, infranationaux et nationaux, y compris dans les zones rurales, périurbaines et urbaines, et dans les contextes de déplacement. Il s'emploiera à faire en sorte que l'analyse du contexte et des risques soit prise en compte lors de la conception et de l'exécution des programmes. À cet égard, le PAM:

- mettra à profit ses propres capacités d'analyse et d'évaluation ainsi que celles de ses partenaires pour produire des informations à l'appui de la conception et de la gestion adaptative des programmes. Il s'agira notamment d'analyser les facteurs de vulnérabilité et la manière dont les chocs et les facteurs de perturbation compromettent la sécurité alimentaire et la nutrition de différentes personnes à l'aide, par exemple, d'outils analytiques tels que l'approche à trois niveaux ou les prévisions en matière de risques climatiques. Cela suppose que le PAM ait une bonne compréhension des lacunes sur le plan des capacités pour faire face à ces répercussions et qu'il évalue ses propres atouts et ceux de ses partenaires pour résoudre les problèmes détectés.
- tiendra compte des risques de conflit dans ses programmes et opérations, en veillant, tout au moins, à ce que l'assistance fournie n'exacerbe pas involontairement les conflits et à ce que les possibilités de contribution à la cohésion sociale et à la paix soient recensées et mises à profit;
- plaidera vigoureusement pour la réalisation d'analyses complémentaires conjointes, en invitant les acteurs concernés à développer une lecture partagée du contexte et des besoins. Si une analyse conjointe n'est pas réalisable, le PAM s'engagera à exploiter les analyses existantes;
- mettra à profit son corpus de données factuelles et utilisera les données et enseignements disponibles aux niveaux national et international pour harmoniser la conception de ses programmes avec les approches de programmation en faveur de la résilience réputées efficaces. Le PAM gèrera les programmes de manière adaptative, s'appuyant sur le suivi en continu des risques, l'alerte rapide et le suivi régulier³². Les décideurs pourront utiliser ces informations pour gérer les risques selon une approche itérative, décider du moment où il convient d'envisager un retrait ou un basculement des programmes entre l'action humanitaire et la résilience, et s'assurer que les programmes demeurent agiles et pertinents compte tenu de l'évolution des circonstances et des besoins des personnes, des communautés et des systèmes au service desquels le PAM travaille;
- complètera le suivi renforcé par des études et des évaluations afin de mesurer les changements au fil du temps, ce qui favorisera à la fois l'obligation de rendre compte de l'action menée et l'apprentissage. Dans la mesure du possible, le PAM mènera ces activités conjointement avec ses partenaires.
- échangera des renseignements sur les résultats, les enseignements tirés de l'expérience et les meilleures pratiques avec les acteurs locaux et nationaux concernés afin de mettre à profit leur savoir-faire et de parvenir à un consensus sur la façon dont les données peuvent être utilisées pour étayer les programmes.

³² Ce suivi régulier porte entre autres sur les risques de conflit, le suivi de l'économie et la surveillance des marchés.

Le PAM encouragera les partenariats collaboratifs et tirera parti de son rôle de rassembleur

38. Le renforcement de la résilience exige une solide coordination et l'établissement de partenariats collaboratifs, afin que des synergies puissent être dégagées entre les acteurs intervenant dans les différents lieux, secteurs et systèmes interconnectés, dont les systèmes alimentaires³³. Le PAM joue un rôle majeur de rassembleur au sein de l'espace humanitaire – notamment en codirigeant le module mondial de la sécurité alimentaire avec la FAO –, rôle qu'il peut davantage mettre au profit de l'ancrage local, de la mise en relation des acteurs de l'aide humanitaire, du développement et de la paix et de l'action en faveur du climat. À cet égard, le PAM:

- garantira l'harmonisation et la mise en cohérence de ses initiatives en faveur de la résilience avec les priorités, les programmes et les cadres nationaux et locaux, ainsi qu'avec le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable en vigueur dans chaque pays;
- participera activement aux mécanismes de coordination, notamment dans le cadre des initiatives interorganisations et de celles pilotées par les pays et les communautés. Ces mécanismes contribuent à sortir de la logique de cloisonnement institutionnel et facilitent l'élaboration de programmes complémentaires et conjoints, grâce à la formation de coalitions stratégiques, opérationnelles et représentatives. Les activités conjointes d'évaluation, de planification, de mise en œuvre, d'apprentissage et d'échange de connaissances seront encouragées par l'intermédiaire de ces coalitions;
- prendra des initiatives pour recenser et mobiliser les parties prenantes et les partenariats adéquats, en se fondant sur les cadres de collaboration disponibles³⁴ lorsqu'il n'a pas le savoir-faire voulu pour piloter ou soutenir certaines activités menées dans le cadre de programmes et lorsque les activités requises ne relèvent pas des domaines où il possède des atouts particuliers, lesquels peuvent varier selon les circonstances contextuelles et opérationnelles;
- planifiera, dès la phase de conception des programmes ou dès que possible après, la transition et le transfert de la responsabilité des activités aux pouvoirs publics et aux partenaires de développement à long terme, dès que ceux-ci en auront la capacité et que la situation s'y prêtera. Cette démarche permettra d'assurer la concordance avec les objectifs de développement à long terme et d'améliorer la pérennité des résultats après le retrait du PAM. Dans la mesure du possible, le PAM tirera parti de son rôle de rassembleur pour encourager les parties prenantes à mener des activités conjointes en faveur du développement dans les zones les plus fragiles et les plus reculées.

³³ Organisation des Nations Unies. 2020. *Lignes directrices communes des Nations Unies pour aider à bâtir des sociétés résilientes* (p. 6).

³⁴ Voir la note de bas de page 19.

Le PAM exploitera et renforcera les capacités locales et nationales au service de l'impact, de la durabilité et de la mise à l'échelle

39. Les interventions destinées à aider les personnes et les communautés à renforcer leur résilience doivent s'inscrire dans le cadre d'initiatives pilotées au niveau national et local. L'établissement de partenariats avec les autorités nationales, infranationales et locales, les acteurs des systèmes alimentaires, le secteur privé, les organisations communautaires et les groupes à vocation représentative, ainsi que le renforcement de leurs capacités, favorisent la prise en main des programmes à l'échelle locale et leur pertinence au regard des priorités et des besoins locaux. La participation des acteurs locaux à tous les niveaux et dès les premières étapes des programmes est également propice à une transition et à un transfert de responsabilités sans heurts lors du retrait du PAM. À cet égard, le PAM:
- évaluera les capacités locales et nationales, et en tirera parti pour mettre au point des approches sur mesure et adaptées à chaque contexte. Dès le départ, il adoptera une stratégie claire pour assurer la transition et le transfert de la responsabilité des programmes en faveur de la résilience aux autorités locales et nationales à mesure qu'il cessera de participer à ces programmes;
 - mettra à profit les connaissances et les compétences spécialisées locales des communautés pour élaborer des solutions, notamment des innovations locales destinées à surmonter les difficultés liées à l'alimentation spécifiques à chaque environnement. L'exploitation des savoirs locaux et traditionnels peut aider à renforcer la résilience face aux chocs climatiques et environnementaux et favoriser l'utilisation efficiente des ressources, en permettant de promouvoir des pratiques agricoles durables qui sont adaptées aux environnements locaux, favorisent la biodiversité et contribuent à la résilience des systèmes alimentaires. Cela joue également en faveur de la préservation de diverses variétés de cultures locales, qui contribuent à une alimentation équilibrée et nutritive et à l'autosuffisance;
 - exploitera et agrandira son réseau d'instituts de recherche et d'établissements universitaires, afin d'appuyer, de compléter et d'étoffer ses propres capacités et celles des institutions gouvernementales et des organisations non gouvernementales. Il s'agira notamment de collaborer avec les universités nationales et de les soutenir, notamment dans le cadre de l'initiative en faveur des moyens d'existence, des actifs et de la résilience. Réunissant un réseau d'universités africaines, cette initiative vise à renforcer les capacités locales existantes et à en développer de nouvelles dans le domaine des programmes en faveur de la résilience, ainsi qu'à promouvoir l'ancrage local du savoir-faire en matière de résilience.

Leviers

Partenariats

40. Aucun acteur ne peut à lui seul renforcer en tout point la résilience systémique et intersystémique; pour y parvenir, il faut s'appuyer sur un large éventail de partenariats³⁵. Le PAM réaffirme sa détermination à nouer et à développer des partenariats stratégiques et opérationnels solides avec les gouvernements, les communautés, les acteurs locaux et nationaux, d'autres entités des Nations Unies, les universités, les organismes régionaux, les institutions financières internationales, les donateurs et le secteur privé, le but étant d'obtenir des résultats communs sur le front de la résilience.

³⁵ Organisation des Nations Unies. 2020. *Lignes directrices communes des Nations Unies pour aider à bâtir des sociétés résilientes*.

41. L'impulsion donnée par les pouvoirs publics dans le cadre des initiatives de renforcement de la résilience favorise l'adoption d'une approche globale à l'appui des objectifs nationaux, qui rassemble des partenaires de multiples secteurs, y compris sous l'égide des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement. Le PAM considère que les gouvernements jouent un rôle central dans le renforcement de la résilience et continuera de collaborer avec les autorités nationales, infranationales et locales, faisant siennes leurs priorités et en adaptant son aide de sorte à appuyer les actions gouvernementales visant à obtenir des résultats plus inclusifs, plus équitables et plus durables. Il s'associera à des institutions financières internationales pour soutenir les priorités nationales. Le PAM reconnaît qu'il peut être difficile de s'engager aux côtés des gouvernements dans les situations de crise prolongée, en particulier dans les situations de conflit ou les environnements politiquement sensibles. Il aura recours à l'analyse du contexte pour éclairer ses décisions sur les modalités d'exécution des programmes en faveur de la résilience.
42. Les acteurs communautaires et autres acteurs locaux interviennent en première ligne, sont plus proches des personnes dans le besoin et connaissent mieux le contexte local que le PAM. Ce dernier collabore avec un large éventail d'organisations locales de femmes et de jeunes et d'organisations de la société civile, ainsi qu'avec une gamme de plus en plus vaste d'acteurs du secteur privé, et il consentira des investissements pour renforcer le pouvoir d'action de ces groupes et maximiser leurs capacités, de sorte que les programmes en faveur de la résilience soient plus efficaces, davantage pilotés au niveau local et plus durables.
43. Le PAM continuera de nouer et de cultiver des partenariats et de rechercher des complémentarités avec d'autres entités des Nations Unies, en particulier avec la FAO et le FIDA dans les domaines de l'agriculture, du développement des filières, de la gestion des ressources naturelles, de l'alerte rapide, de la gestion des risques, des mesures d'anticipation, des services financiers et des systèmes alimentaires résilients; avec l'UNICEF en ce qui concerne la nutrition, l'éducation, la protection sociale, et l'eau et l'assainissement; avec le Programme des Nations Unies pour l'environnement concernant la gestion de l'eau et la restauration de l'environnement; avec le Programme des Nations Unies pour le développement et le Programme des Nations Unies pour les établissements humains dans le domaine de la promotion de la résilience en milieu urbain; avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et l'Organisation internationale pour les migrations en ce qui concerne les déplacements de population; avec ONU-Femmes et le FNUAP concernant les programmes de nature à transformer la dynamique des relations entre les femmes et les hommes; avec le Bureau des Nations Unies pour la prévention des catastrophes s'agissant de la réduction des risques de catastrophe; ainsi qu'avec des organismes techniques tels que l'Agence allemande de coopération internationale pour ce qui est de l'agriculture, de l'adaptation aux changements climatiques, du règlement des conflits et de la cohésion sociale.
44. L'établissement de partenariats régionaux est essentiel pour faciliter le renforcement des capacités dans le cadre de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire, ce qui permet d'ouvrir des espaces propices au partage des enseignements entre les pays, à la création de coalitions opérationnelles et à l'élaboration de politiques nationales. Les partenariats noués avec l'Agence de développement de l'Union africaine-Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique, l'Agence panafricaine de la Grande muraille verte ou la Communauté des États d'Amérique latine et des Caraïbes, ainsi qu'avec d'autres instances régionales sont importants pour l'action menée par le PAM en faveur du renforcement de la résilience, s'agissant notamment de l'alerte rapide, de la préparation, de la gestion des risques et de l'adaptation aux changements climatiques.

45. Les universités, les instituts de recherche et les organisations détentrices de savoirs sont aussi des partenaires essentiels pour la production de données factuelles, le renforcement des capacités des acteurs locaux et le partage des connaissances et des données d'expérience. Le PAM collaborera avec des universités nationales et internationales et renforcera sa présence au sein des plateformes mondiales qui produisent et échangent des connaissances.

Données, recherche et éléments factuels

46. Il est essentiel de produire des données, des travaux de recherche et des éléments factuels solides pour concevoir des programmes et formuler des politiques, ainsi que pour prendre des décisions de financement et des mesures robustes. Lors de la conception de programmes en faveur de la résilience, le PAM s'appuiera sur des données factuelles pour déterminer les approches qui fonctionnent et s'inspirera notamment des enseignements tirés de précédents projets. Il fera également appel à des ressources telles que les prévisions climatiques, afin de favoriser l'alerte rapide, les mesures d'anticipation et les interventions rapides. L'imagerie satellitaire et aérienne facilite l'évaluation de l'état des ressources naturelles. Le suivi et l'analyse saisonniers contribuent à l'évaluation des effets qu'ont les chocs économiques et climatiques et ceux induits par les conflits sur la sécurité alimentaire.
47. Le PAM promouvra l'adoption d'une approche organisationnelle vis-à-vis de la production de données factuelles sur la résilience, s'appuyant sur de multiples sources de données pour évaluer si ses programmes améliorent la capacité des personnes, des institutions et des systèmes à gérer les chocs et les facteurs de perturbation. Il cherchera avant tout à mettre à profit le suivi effectué périodiquement, en utilisant les indicateurs de son Cadre de résultats institutionnels. D'autres sources de données, telles que les démarches qualitatives, les études spécialisées, les examens et les évaluations, faciliteront la compréhension des avantages connexes, de l'efficacité, du rapport coût-efficacité et de la pérennité des programmes, ainsi que des domaines à améliorer. Aux côtés d'instituts de recherche partenaires clés, le PAM investira dans la mise au point d'une méthode devant permettre d'évaluer sa contribution à la réduction des besoins en matière d'assistance alimentaire pendant et après les crises.
48. Le PAM encouragera la production en temps voulu de données factuelles, au service d'un objectif bien précis, en veillant à ce que son action concorde avec les priorités des principales parties prenantes des programmes en matière d'obligation de rendre compte de l'action menée, d'élaboration de programmes et d'apprentissage. Ces efforts seront conformes et intégrés aux processus réguliers de production de données factuelles au niveau national, tels que le suivi périodique et les évaluations, ce qui permettra d'optimiser l'utilisation des données et des ressources disponibles et d'éviter les doubles emplois. Le PAM participera à des initiatives menées au niveau national, au sein du système des Nations Unies et dans le cadre de programmes conjoints afin de surveiller les progrès accomplis et de mettre en évidence les résultats obtenus à différents niveaux, et contribuera ainsi à enrichir les connaissances et les pratiques au niveau mondial dans le domaine de la résilience.
49. Le PAM améliorera l'accès aux données factuelles, ainsi que leur partage et leur utilisation. Des synthèses seront établies pour jeter un éclairage sur les approches qui fonctionnent, pour qui et dans quels contextes. Les données factuelles relatives à la résilience seront accessibles via un registre en ligne, et une culture du partage des données sera encouragée par l'intermédiaire de communautés de pratique, le but étant d'améliorer la prise en compte et l'utilisation des données factuelles à l'appui de la prise de décisions stratégiques et de l'élaboration de programmes améliorés en faveur de la résilience.

Activités de financement

50. Pour renforcer la résilience, il faut disposer de sources de financements pluriannuels souples, assurant un soutien dans la durée. Le PAM conjuguera et échelonnera les financements accordés par diverses sources – financement de l'action humanitaire, du développement, de la consolidation de la paix et de l'action climatique – pour contribuer à la mise en place de modalités de financement pluriannuelles, souples, prévisibles et intersectorielles, essentielles au succès des programmes de renforcement de la résilience. La proposition de valeur du PAM, ses programmes de qualité et sa capacité à obtenir des résultats concrets dans des contextes opérationnels très complexes continueront de jouer un rôle crucial dans la mobilisation de financements en faveur de la résilience.
51. Le PAM s'attachera à développer, à diversifier et à coordonner les sources de financement en faveur de la résilience, de concert avec les donateurs et les partenaires, dont ceux attachés aux conventions de Rio sur les changements climatiques, la diversité biologique et la lutte contre la désertification, compte tenu de leur incidence critique sur le renforcement de la résilience au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition. À cet égard, il travaillera notamment avec les gouvernements des pays dans lesquels il intervient, les gouvernements et organismes donateurs, les organisations philanthropiques, les entités du secteur privé et les institutions financières internationales, ainsi qu'avec les fonds multilatéraux pour le climat et les instruments de financement novateurs. Des efforts rationalisés seront consentis pour garantir la collaboration avec les équipes du Siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays s'agissant de la mobilisation de financements, de sorte à maximiser la portée, la couverture et les résultats des programmes du PAM grâce au recours à des fonds communs.
52. Le PAM multiplie ses partenariats avec les institutions financières internationales afin d'appuyer les priorités nationales en matière de résilience et est parvenu à mobiliser des financements dans le cadre de projets mis en œuvre par des gouvernements nationaux et financés par ces institutions, ainsi que sous la forme de contributions qui lui sont allouées directement (selon les besoins, dans certaines situations de fragilité et de conflit). Le PAM entend continuer de renforcer ses liens de partenariat avec les banques multilatérales et bilatérales de développement, importants bailleurs de fonds des pays en développement; ces banques allouent des ressources à partir de leurs propres fonds et initiatives, de fonds d'affectation spéciale administrés pour le compte des donateurs et d'instruments de financement mixte et de cofinancement, en mettant à profit la capacité qu'elles ont de mobiliser des financements tant publics que privés. Le PAM continuera à chercher de nouvelles options pour accroître le financement public et privé alloué à l'action climatique et le mettre au service du renforcement de la résilience et de l'adaptation aux changements climatiques.
53. Le financement de l'action climatique est une importante source de fonds pour les initiatives en faveur de la résilience, compte tenu des liens entre résilience et adaptation aux changements climatiques, et de la part croissante des financements mondiaux allouée à ce secteur par les gouvernements, les autres partenaires et les donateurs. Conformément à sa politique en matière de changements climatiques, le PAM continuera de collaborer avec des institutions financières internationales – importants bailleurs de fonds pour le climat dans les pays en développement – ainsi qu'avec les grands fonds multilatéraux pour le climat, tels que le Fonds vert pour le climat et le Fonds pour l'adaptation, auprès desquels il bénéficie du statut d'entité accréditée. Le PAM améliorera également ses stratégies, ses procédures internes et ses systèmes pour faciliter la mobilisation de financements en faveur de l'action climatique.

Effectifs

54. La mise en place de programmes modulables et de qualité dans le domaine de la résilience ne peut se faire sans le recrutement, le perfectionnement et la fidélisation d'effectifs compétents. Il est essentiel de promouvoir une culture de partage de la responsabilité, de collaboration et de coordination dans tous les domaines fonctionnels du PAM et dans les relations avec les partenaires, pour permettre une meilleure intégration des programmes. Dans la mesure où il est fondamental de faire progresser l'égalité femmes-hommes pour favoriser la résilience, le personnel du PAM doit posséder des compétences renforcées dans les domaines de résultats axés sur l'être humain, notamment pour ce qui concerne l'égalité femmes-hommes, la protection et l'inclusion sociale.
55. Le PAM veillera en priorité à ce que ses employés travaillant dans ses différents domaines fonctionnels aux niveaux mondial et régional, dans les bureaux de pays, sur le terrain et auprès des partenaires opérationnels aient des capacités renforcées et une même conception de la notion de résilience³⁶. Les capacités seront renforcées en priorité au niveau local, grâce à l'élaboration et à la mise en place d'orientations pratiques sur la mise en œuvre de programmes intégrés axés sur la résilience et la production de données factuelles connexes. Un appui technique sera fourni en continu sous forme de formations théoriques et pratiques, de webinaires et d'ateliers organisés à l'échelle mondiale, régionale et nationale, d'échanges de personnel et de missions conjointes sur le terrain. Dans la mesure du possible, le PAM travaillera en partenariat avec des universités nationales afin de constituer un noyau de spécialistes locaux, nationaux et régionaux à même d'appuyer, de compléter et de renforcer ses propres capacités et celles des institutions gouvernementales et des organisations non gouvernementales pour ce qui est de la conception et de la mise en œuvre de programmes en faveur de la résilience intégrés et fondés sur des données factuelles.

Mise en œuvre

56. Afin de soutenir la mise en œuvre de la politique, un plan d'exécution chiffré a été élaboré, dans lequel sont indiquées, dans le cadre de chaque levier, les activités auxquelles les unités responsables donneront la priorité. Une évaluation indépendante de l'efficacité de la politique sera réalisée dans les quatre à six ans suivant l'approbation de celle-ci. Les résultats de cette évaluation éclaireront la poursuite de la mise en œuvre de la politique en matière de résilience ou les éventuelles mises à jour qui seront jugées nécessaires.

³⁶ Cela s'applique notamment aux membres du personnel travaillant dans les domaines suivants: programmation, suivi et évaluation, chaînes d'approvisionnement, partenariats, gestion financière et budgétisation.

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
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
ONU-Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance