



Distribution: générale	Point 6 de l'ordre du jour
Date: 20 janvier 2026	WFP/EB.1/2026/6-C/2
Original: anglais	Fonctions de contrôle Pour décision

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

Rapport succinct de l'évaluation des approches suivies par le PAM en matière de ciblage et d'établissement des priorités aux fins de l'assistance alimentaire et nutritionnelle

Résumé

La présente évaluation stratégique visait à analyser la pertinence, l'adéquation et l'efficacité des approches suivies par le PAM en matière de ciblage et d'établissement des priorités aux fins de l'assistance alimentaire et nutritionnelle en cette période d'augmentation des besoins et de contraction des ressources. Dans le cadre de son travail qui couvre la période allant de janvier 2019 à mai 2025, l'équipe d'évaluation a suivi une approche fondée sur un cadre théorique et des méthodes mixtes associant des examens de documents et de données, des entretiens, des discussions de groupe et une enquête en ligne. L'égalité femmes-hommes, l'inclusion et le handicap ont été pris en compte tout au long du processus.

Le PAM a beaucoup investi dans l'élaboration de son cadre normatif en matière de ciblage et d'établissement des priorités, qui est tout à fait adapté à sa mission. Ce cadre est cependant fragmenté. Il présente des lacunes relatives aux activités axées sur la résilience et n'offre qu'une orientation stratégique limitée quant à la marche à suivre pour hiérarchiser l'assistance en cas de tensions. Les capacités d'appui mondiales et régionales ont facilité la mise en œuvre du cadre, mais elles diminuent actuellement en raison de déficits de financement majeurs et des réductions d'effectifs qui en résultent.

Les méthodes de ciblage et d'établissement des priorités varient considérablement selon les bureaux de pays du PAM. Les méthodes à assise communautaire restent les plus répandues, mais les modèles hybrides qui associent des processus fondés sur les données et des processus

Conformément aux dispositions de la politique d'évaluation de 2022 (WFP/EB.1/2022/4-C) et dans le souci de respecter l'intégrité et l'indépendance des constatations issues de l'évaluation, la version originale du présent rapport a fait l'objet d'un travail d'édition limité et il est possible que certains termes ou certaines formulations ne soient pas tout à fait conformes à la terminologie ou aux pratiques éditoriales habituelles du Programme alimentaire mondial; toute demande de précisions à cet égard doit être adressée à la Directrice de l'évaluation.

Coordonnatrices responsables:

Mme A.-C. Luzot
Directrice de l'évaluation
courriel: anneclaire.luzot@wfp.org

Mme J. Thoulouzan
Fonctionnaire principale chargée de l'évaluation
courriel: julie.thoulouzan@wfp.org

participatifs sont de plus en plus souvent utilisés pour renforcer la précision et la prise en main par les communautés. La transition vers un ciblage davantage axé sur la vulnérabilité est manifeste, quoiqu'inachevée. Chaque méthode a ses avantages et ses inconvénients, et le personnel en est bien conscient. Le PAM manque toutefois de données factuelles structurées sur les résultats et le rapport coût-efficacité des différentes méthodes. Les raisons qui motivent le choix de la méthode sont rarement indiquées, et la capacité d'adaptation à l'évolution de la situation ou au contexte culturel demeure limitée.

Les choix du PAM en matière de ciblage et d'établissement des priorités sont généralement appropriés compte tenu des contraintes liées à la préaffectation des contributions par les donateurs, aux positions des gouvernements hôtes et aux contextes opérationnels. De manière générale, les méthodes retenues permettent au PAM de venir en aide aux personnes en situation d'insécurité alimentaire. Cependant, le PAM ne collecte pas systématiquement des données sur les erreurs d'inclusion et d'exclusion, ce qui empêche toute évaluation de l'efficacité avec laquelle il prête assistance aux personnes les plus démunies. Les pratiques en matière de vérification et de déduplication varient, en partie en raison de problèmes dus aux systèmes de données numériques.

Du fait de la dispersion géographique de l'assistance alimentaire les résultats sont limités. Les objectifs divergents des programmes d'urgence et des programmes en faveur de la résilience ont débouché sur des logiques de ciblage différentes, ce qui nuit à la coordination et restreint l'impact cumulé potentiel. Le PAM a commencé à s'attaquer à ce problème dans le cadre de stratégies récentes et au moyen d'orientations qui favorisent une portée plus large et une plus grande intégration des activités.

Les décisions relatives au ciblage et à l'établissement des priorités influent sur les relations au sein des communautés. Les personnes consultées dans les communautés touchées voient d'un bon œil la volonté du PAM de venir en aide aux populations les plus vulnérables, mais elles manquent souvent d'informations précises sur la manière dont les décisions sont prises, ce qui les conduit à exprimer des préoccupations au sujet de l'équité. La transparence et la communication sont apparues comme des facteurs clés qui façonnent la perception de l'équité et influent sur la cohésion sociale.

Les partenaires coopérants sont appréciés pour leur connaissance du contexte et leur présence dans les communautés et jouent un rôle central dans la mise en œuvre des méthodes de ciblage et d'établissement des priorités, mais ils opèrent parfois sans grand contrôle et avec un appui limité. La coordination avec les autres acteurs humanitaires s'est améliorée, en particulier avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance. La collaboration dans le cadre de dispositifs tels que le module de la sécurité alimentaire et les groupes de travail sur l'assistance monétaire, en revanche, reste peu développée. L'appui du PAM en faveur des systèmes publics de protection sociale demeure un objectif à long terme important, mais ces systèmes répondent rarement aux besoins de ciblage de l'organisation, et il est souvent nécessaire de faire procéder à des vérifications en concertation avec les communautés.

L'évaluation a fait apparaître des décalages entre les normes et les pratiques. Les vérifications, le suivi, l'interopérabilité des données et les dispositifs de recours sont mis en œuvre de manière inégale. Les réductions récentes et anticipées d'effectifs mettent en péril les gains sur le plan institutionnel. L'équipe d'évaluation recommande donc de préciser l'orientation stratégique du PAM en matière d'établissement des priorités, de préserver les normes minimales, de maintenir les effectifs essentiels, d'améliorer la transparence et la capacité d'adaptation et de renforcer les cadres de partage des données du PAM avec ses partenaires ainsi que l'interopérabilité des systèmes internes de l'organisation.

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation des approches suivies par le PAM en matière de ciblage et d'établissement des priorités aux fins de l'assistance alimentaire et nutritionnelle" (WFP/EB.1/2026/6-C/2) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.1/2026/6-C/2/Add.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.

Introduction

Caractéristiques de l'évaluation

1. La présente évaluation stratégique visait à analyser la pertinence, l'adéquation et l'efficacité des approches suivies par le PAM en matière de ciblage et d'établissement des priorités aux fins de l'assistance alimentaire et nutritionnelle. L'équipe s'est penchée sur la question de savoir si le PAM disposait des cadres, des systèmes et des pratiques appropriés pour recenser les personnes les plus démunies et leur venir en aide en cette période d'augmentation des besoins et de contraction des ressources. L'objectif de l'évaluation était en outre de dégager des enseignements pour étayer les futures politiques, orientations et décisions liées aux opérations. Quatre questions ont été abordées:
 - a) Quel est le degré de pertinence et d'adéquation des approches suivies par le PAM en matière de ciblage et d'établissement des priorités?
 - b) Quels sont les effets de ces approches sur les personnes auxquelles le PAM vient en aide?
 - c) Avec quelle efficacité le PAM dialogue-t-il et collabore-t-il avec d'autres acteurs sur les questions relatives au ciblage et à l'établissement des priorités?
 - d) Quels sont les facteurs qui influent sur l'efficacité du PAM en matière de ciblage et d'établissement des priorités?
2. L'évaluation, de portée mondiale, a couvert la période allant de janvier 2019 à mai 2025 et a englobé toutes les régions et tous les niveaux organisationnels du PAM.
3. L'approche suivie s'est appuyée sur un cadre théorique et des méthodes mixtes et a associé des examens de documents et de données, des entretiens avec des informateurs clés, des discussions de groupe et une enquête en ligne. Des données factuelles ont été recueillies auprès du Siège mondial, bureaux régionaux compris, et de sept bureaux de pays. Cinq études de cas ont été menées directement dans les bureaux du PAM, en Jordanie, au Nigéria, en République démocratique du Congo, au Soudan du Sud et à Sri Lanka, et deux ont été réalisées à distance pour Haïti et la République dominicaine. Des recoupements de données ont été effectués aux différents niveaux et entre les différentes sources. Au total, l'équipe a mené 301 entretiens avec des informateurs clés, a organisé des discussions de groupe qui ont réuni 423 participants et a consulté 91 employés de 52 bureaux de pays au moyen d'une enquête en ligne.

Contexte

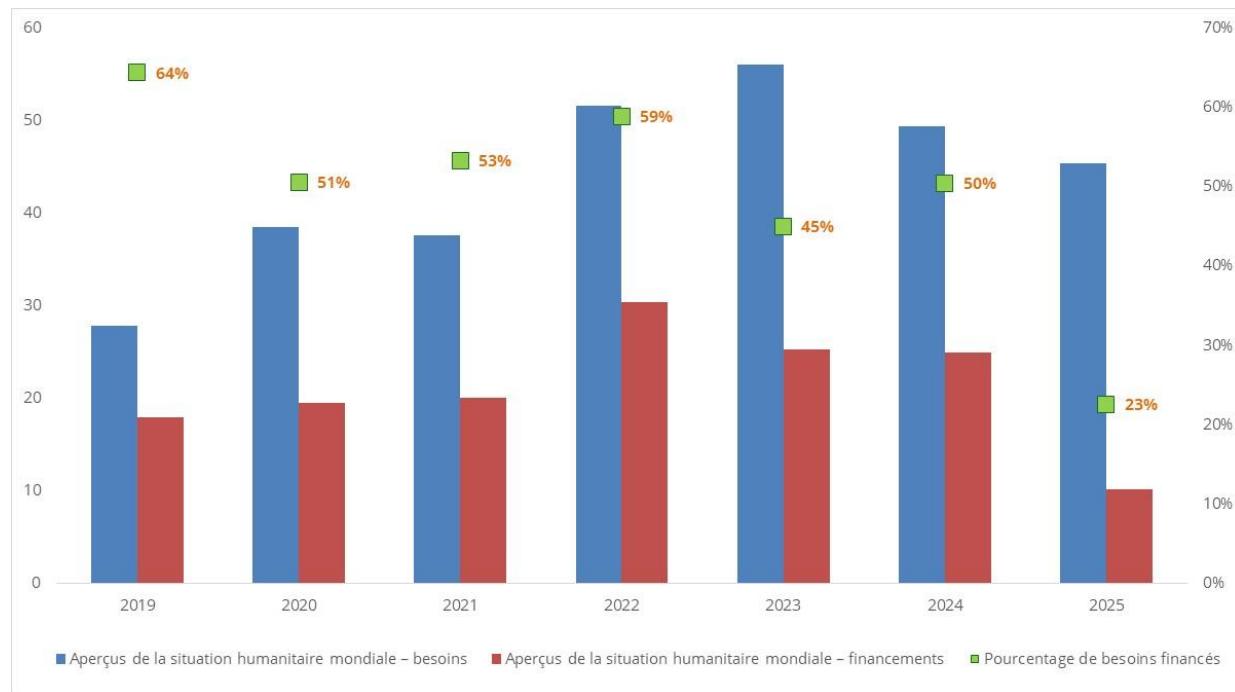
4. Les besoins humanitaires ont fortement augmenté en raison des conflits, des chocs climatiques, de l'instabilité économique et des effets de la pandémie de maladie à coronavirus 2019. Le nombre de personnes touchées par une insécurité alimentaire aiguë dans les pays bénéficiant de l'appui du PAM a plus que doublé entre 2019 et 2025 pour passer de 135 millions à plus de 319 millions¹. Les besoins humanitaires à l'échelle de la planète, qui sont présentés de manière synthétique dans les aperçus de la situation humanitaire mondiale établis par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, sont passés de 28 milliards de dollars É.-U. en 2019 à près de 45 milliards de dollars en 2025. Malgré leur augmentation jusqu'en 2022, les fonds des donateurs n'ont pas suivi le rythme de l'accroissement des besoins². Du fait des récentes réductions décidées par des donateurs

¹ Page regroupant les rapports sur le plan d'intervention opérationnelle globale du PAM de 2020 à juin 2025 (en anglais uniquement). Les chiffres couvrent les pays dans lesquels le PAM opère et pour lesquels des données on dispose actuellement de données. Pour l'année 2025, l'analyse couvre 67 pays.

² Page du site Web du Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires (en anglais uniquement) permettant d'accéder aux aperçus de la situation humanitaire mondiale de 2019 à 2025.

clés, le niveau global des financements alloués aux opérations humanitaires a diminué de moitié en 2025 (figure 1).

Figure 1: Besoins et ressources humanitaires à l'échelle mondiale (2019-2025)



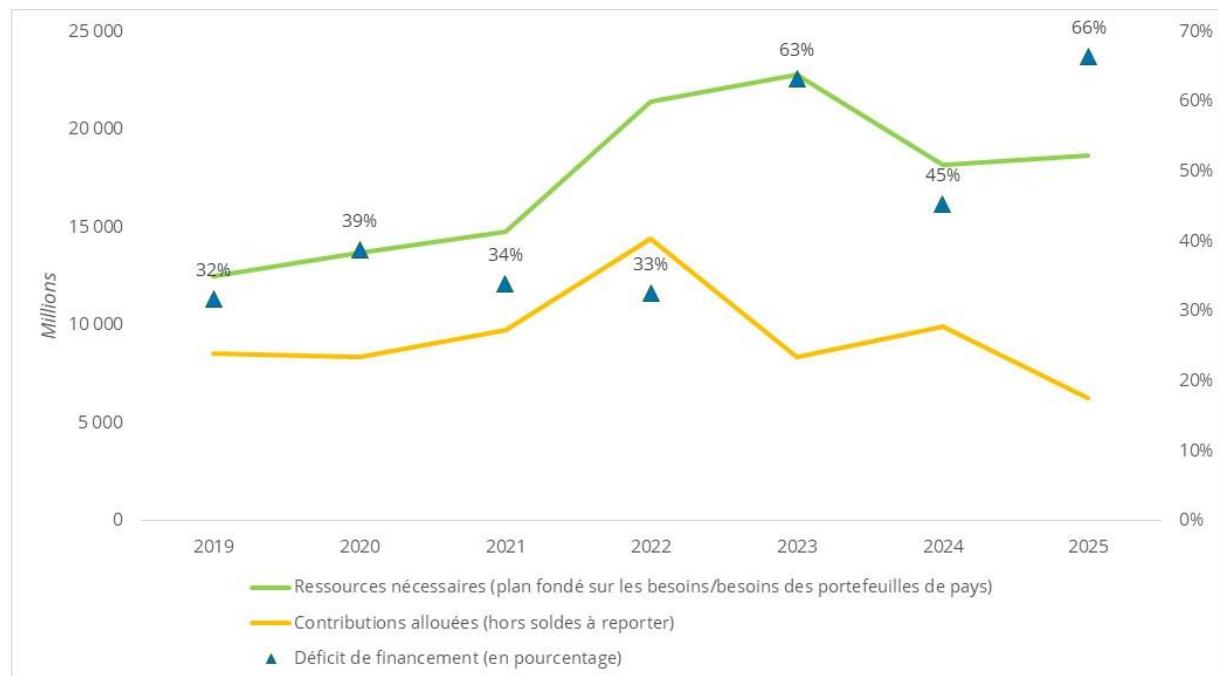
Source: Bureau de l'évaluation, à partir des données d'octobre 2025 communiquées par le Service de surveillance financière du Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires.

5. En 2024, le PAM a engagé une restructuration visant à fournir des services plus efficaces et plus efficents aux bureaux de pays. Dans le cadre de mesures d'économie ultérieures imposées par un contexte de financement tendu, il a réduit ses effectifs et procédé à des coupes budgétaires. En 2024, il a revu sa méthode de conception des plans stratégiques de pays, et a demandé aux bureaux de pays de déterminer les besoins et d'établir les budgets de leur portefeuille d'activités en tenant compte des ressources disponibles³. Bien que ces plans ne représentent plus toute l'ampleur des besoins, le déficit de financement restait de 66 pour cent en octobre 2025 (figure 2). Cela a conduit de nombreux bureaux de pays à réduire énormément la couverture des programmes et, s'agissant de l'assistance alimentaire directe, à diminuer les rations, y compris, dans certains contextes, pour les ménages en situation d'"urgence" ou de "catastrophe humanitaire" (phase 4 ou 5 du Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire [IPC]). Dans certains pays, le PAM a même retenu un degré de priorité encore bien plus élevé et prêté assistance uniquement aux personnes considérées comme étant les plus vulnérables parmi celles souffrant d'insécurité alimentaire. Ces mesures montrent que la capacité du PAM à agir conformément aux principes humanitaires, notamment le principe d'humanité – l'impératif consistant à soulager la souffrance humaine, où qu'elle se trouve –, est de plus en plus menacée.

³ PAM. 2024. *Calibrating our ambition: guidelines to formulate focused Country Strategic Plans and develop realistic Country Portfolio Needs and Budgets* (document interne).

6. Face à cette évolution, à laquelle s'ajoutent des cas attestés de détournement de l'aide (en Éthiopie, par exemple), les pratiques du PAM en matière de ciblage et d'établissement des priorités ont fait l'objet d'une surveillance accrue. En réponse, des réformes telles que le projet global du PAM relatif aux assurances à donner⁴, engagé par le PAM en 2023, ont été axées sur plusieurs domaines prioritaires, dont le ciblage, en vue d'apporter des garanties supplémentaires confirmant que l'assistance du PAM parvient de manière sûre et efficace aux personnes qui en ont besoin.

Figure 2: Ressources nécessaires au PAM et contributions allouées (2018-2025)



Source: plateforme "The Factory" (données extraites en mai 2025 à partir des contributions prévues et confirmées entre janvier et octobre 2025).

Objet de l'évaluation

7. L'équipe d'évaluation a dissocié le ciblage de l'établissement des priorités sur la base des définitions issues du cadre normatif du PAM (voir l'encadré 1).

Encadré 1: Définitions du ciblage et de l'établissement des priorités⁵

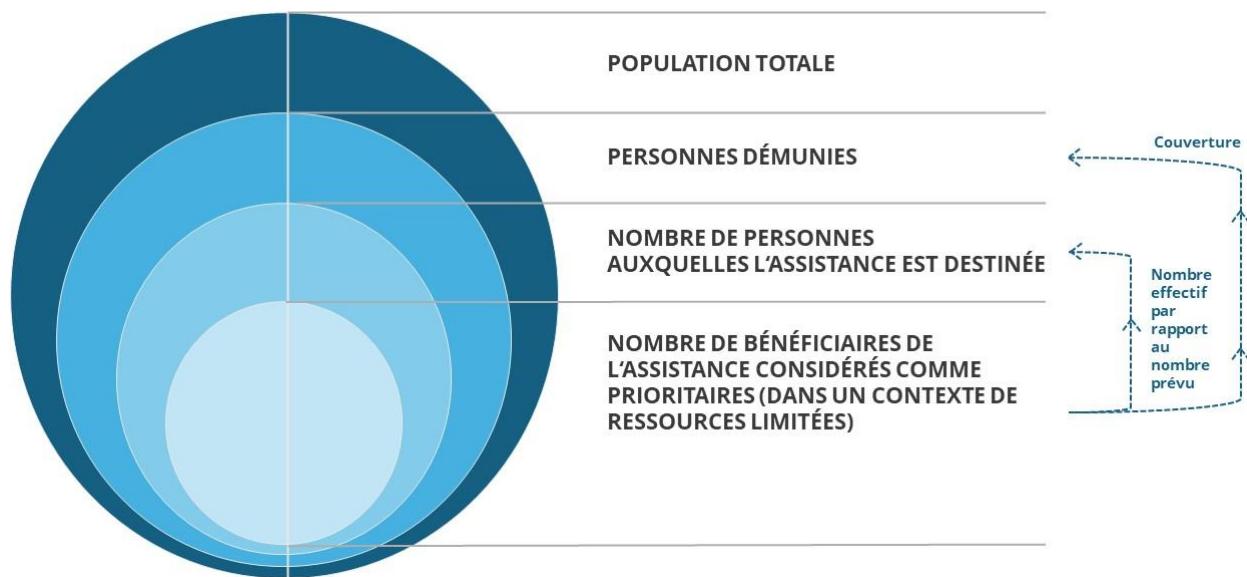
Le ciblage désigne le processus qui consiste, sur la base des objectifs des programmes et des évaluations des besoins et avec la participation des communautés, à sélectionner les communautés, les ménages ou les individus qui bénéficieront de l'assistance.

L'établissement des priorités consiste à décider quelles personnes au sein d'une population ciblée vont recevoir une assistance lorsqu'il n'est pas possible de satisfaire tous les besoins recensés ou lorsqu'il faut réduire les prestations par manque de ressources.

⁴ Le projet a ensuite été généralisé sous la forme du cadre global relatif aux assurances à donner. PAM. 2024. Circulaire de la Directrice exécutive: [WFP Global Assurance Framework](#) (OED2024/004).

⁵ Circulaire du Directeur exécutif: [Management of Targeting Processes by WFP Offices](#) (OED2022/026).

Figure 3: Du ciblage à l'établissement des priorités – des personnes démunies aux bénéficiaires de l'assistance



Source: PAM. 2021. *Ciblage et priorisation: Note d'orientation opérationnelle*. Adapté par l'équipe d'évaluation.

8. L'équipe d'évaluation a analysé la manière dont les approches en matière de ciblage et d'établissement des priorités ont été définies, pilotées et mises en œuvre au PAM durant la période considérée, en s'appuyant sur le cadre normatif de l'organisation, les modalités institutionnelles et les pratiques observées sur le terrain. Elle a évalué à la fois les fondements stratégiques et l'application concrète du ciblage et de l'établissement des priorités, en se concentrant sur leur contribution aux efforts déployés par le PAM pour venir en aide aux personnes les plus vulnérables.
9. Le ciblage et l'établissement des priorités ont été examinés sous l'angle du cycle global des programmes du PAM, et l'accent a été placé sur les activités qui permettent d'apporter une assistance alimentaire, monétaire et nutritionnelle directe, notamment des transferts de ressources non assortis de conditions, la prévention et le traitement de la malnutrition, la création d'actifs et l'appui aux moyens d'existence, l'action anticipatoire et les programmes en milieu scolaire. Les évaluateurs n'ont pas examiné la façon dont les priorités étaient définies lors de l'affectation des ressources aux pays à l'échelon institutionnel.

Conclusions de l'évaluation et constatations formulées à l'appui de ces conclusions

Conclusion 1: Le cadre normatif et les structures d'appui du PAM en matière de ciblage et d'établissement des priorités ont considérablement évolué au cours des dernières années et remplissent globalement bien leur fonction, mais les bureaux de pays demandent des orientations stratégiques plus claires en ces temps de coupes budgétaires sans précédent.

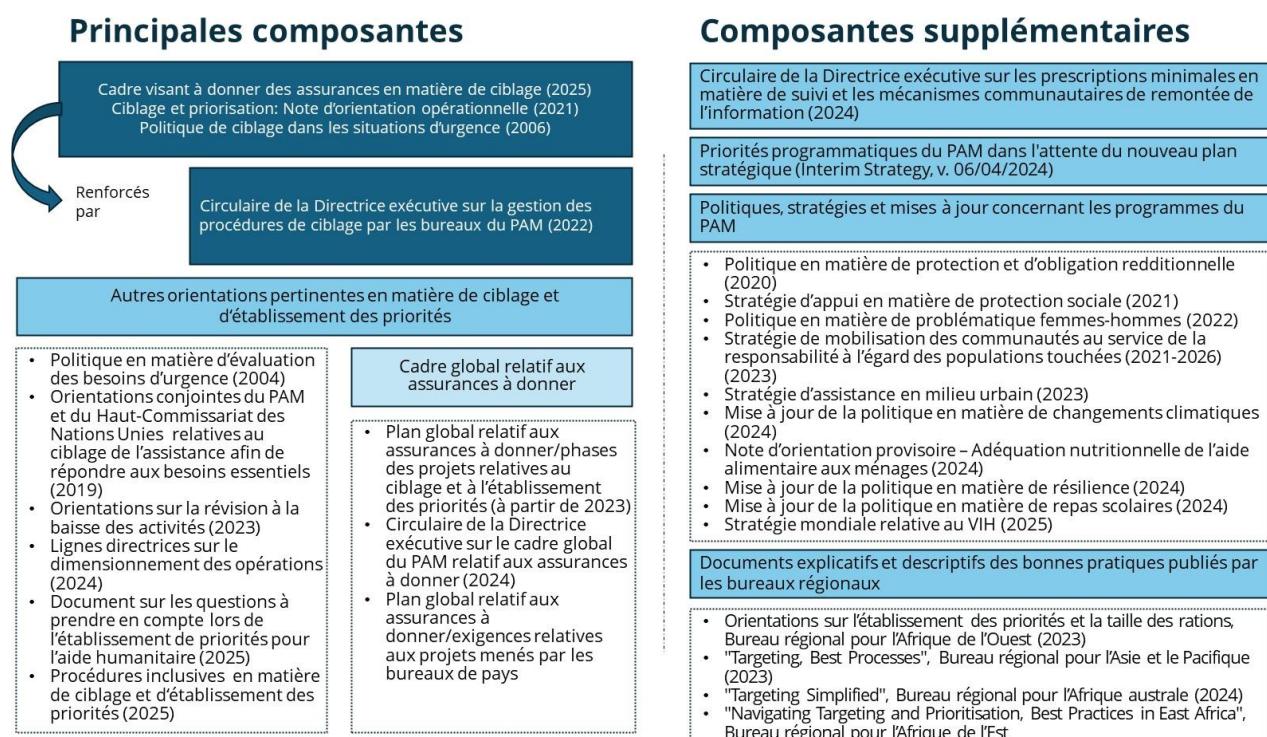
10. Depuis l'audit interne du ciblage des bénéficiaires réalisé en 2020⁶, le PAM a considérablement amélioré ses orientations et ses structures d'appui en matière de ciblage et d'établissement des priorités. L'équipe d'audit a constaté que les approches adoptées par le PAM dans ces domaines n'étaient que partiellement satisfaisantes et a préconisé des améliorations majeures. Le PAM a pris une série de mesures concrètes pour remédier aux lacunes qui avaient été mises en évidence. Le cadre global relatif aux assurances à donner,

⁶ PAM. 2020. *Internal Audit of Beneficiary Targeting in WFP*. Rapport d'audit interne AR/20/07.

établi en 2023 en réponse aux donateurs qui demandaient des assurances supplémentaires et des comptes rendus plus précis quant à l'action menée, a permis d'obtenir des progrès plus rapidement. Le cadre visant à donner des assurances en matière de ciblage, adopté en 2025, définit des mesures destinées à améliorer les pratiques de ciblage et d'établissement des priorités; les équipes des bureaux de pays sont tenues de suivre ces pratiques dans l'ensemble des opérations et en sont comptables. Par ailleurs, la politique du PAM en matière de gestion globale des risques encadre les pratiques en exigeant que le risque soit **activement évalué et intégré** dans les décisions qui définissent les personnes devant bénéficier de l'assistance, ainsi que le calendrier et les modalités de l'assistance. Par conséquent, il existe maintenant un ensemble de documents d'orientation et de prescriptions formelles en matière de ciblage et d'établissement des priorités (voir la figure 4), et le PAM continue de s'attacher à combler les lacunes importantes.

11. Globalement, le cadre normatif du PAM établit un juste équilibre entre orientation et prescription. Il donne des définitions claires, des directives officielles sur la problématique femmes-hommes et l'inclusion ainsi que divers exemples fondés sur les enseignements tirés de l'expérience, tout en laissant la possibilité aux bureaux de pays de s'adapter à la situation locale.

Figure 4: Présentation du cadre normatif relatif au ciblage et à l'établissement des priorités



Source: équipe d'évaluation.

12. Le cadre normatif manque toutefois de cohérence et présente certaines lacunes. Et surtout, l'établissement des priorités n'a guère retenu l'attention jusqu'ici. Dernièrement, le PAM a commencé à s'y atteler en élaborant un document sur la définition des priorités en matière d'aide humanitaire⁷. Les bureaux de pays ont accueilli ce document avec satisfaction, mais ont noté qu'il traitait principalement des transferts de ressources non assortis de conditions dans les interventions menées face aux crises. Les bureaux de pays auraient besoin de directives plus précises concernant le ciblage dans les interventions en faveur de la résilience et des moyens d'existence et dans les contextes où les activités sont axées sur le développement, et de davantage de clarté s'agissant de l'orientation stratégique générale du PAM lorsque la situation évolue rapidement. Enfin, les nombreux documents d'orientation qui composent le cadre normatif relatif au ciblage et à l'établissement des priorités ne sont pas directement accessibles à partir d'une seule source et sont donc difficiles à exploiter.
13. Les structures d'appui au Siège mondial, bureaux régionaux compris, se sont révélées essentielles pour améliorer les pratiques de ciblage sur le terrain. Ces structures comprennent des conseillers régionaux en matière de ciblage ainsi qu'un groupe de travail intersectoriel sur le ciblage et l'établissement des priorités, basé au Siège, qui a été mis en place en 2024. Elles ont facilité le transfert de connaissances et l'apprentissage et aidé les bureaux de pays à améliorer leurs stratégies de ciblage et à vérifier le respect des mesures prévues dans le cadre global relatif aux assurances à donner. Par leur collaboration de plus en plus étroite avec les autres domaines fonctionnels pertinents, le Service de l'évaluation des besoins et du ciblage, le Service de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise et les conseillers régionaux en matière de ciblage constituent un cadre institutionnel efficace pour ce sujet essentiel. Cependant, en raison de la forte réduction des financements, plusieurs postes de conseiller en matière de ciblage devront être supprimés au Siège mondial en 2026. Par ailleurs, la Plateforme commune du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et du PAM pour l'excellence des programmes et le ciblage va être progressivement arrêtée. Sa disparition va réduire des capacités qui sont essentielles en matière de ciblage et d'établissement des priorités au PAM.

Conclusion 2: Le PAM a une bonne compréhension des avantages et des inconvénients des différentes approches suivies en matière de ciblage et d'établissement des priorités et prend de plus en plus en compte les vulnérabilités dans le cadre de ces processus. Les approches sélectionnées se sont révélées bien adaptées au contexte dans lequel elles s'inscrivaient, mais les données factuelles disponibles ne permettent pas de trancher la question de leurs coûts respectifs. En outre, il a été constaté que les pratiques du PAM en matière de ciblage et d'établissement des priorités n'offraient pas suffisamment de souplesse et de possibilités de coopération.

Adéquation

14. La marge de manœuvre du PAM dans la prise de décisions sur le ciblage et l'établissement des priorités est notamment limitée du fait de la préaffectation des ressources par les donateurs et des positions adoptées par les gouvernements hôtes. L'équipe d'évaluation a constaté que les choix opérés face à ces contraintes étaient en grande partie appropriés. Plus précisément, le PAM utilise diverses approches en matière de ciblage et d'établissement des priorités, qui associent souvent différentes méthodes, comme cela est indiqué ci-après. Lorsque des données de recensement sont disponibles et qu'il est possible de mener des enquêtes auprès des ménages, le PAM opte souvent pour des méthodes fortement axées sur les données pour déterminer la vulnérabilité des ménages. Lorsqu'il dispose de peu de données, que les moyens de mener des enquêtes à grande échelle

⁷ PAM. 2025. *Considerations for prioritising humanitarian assistance*.

auprès des ménages sont insuffisants ou que l'accès humanitaire est restreint, le PAM associe souvent les communautés au ciblage. Dans les programmes axés sur les moyens d'existence, la consultation des communautés joue un rôle central tant pour la sélection des participants que pour le choix des projets ou des équipements à remettre en état. Le PAM fait preuve d'une grande souplesse dans le choix des méthodes de ciblage en fonction de la situation sur le terrain. Cela étant, les raisons qui conduisent à opter pour une approche donnée de ciblage ou d'établissement des priorités sont rarement consignées.

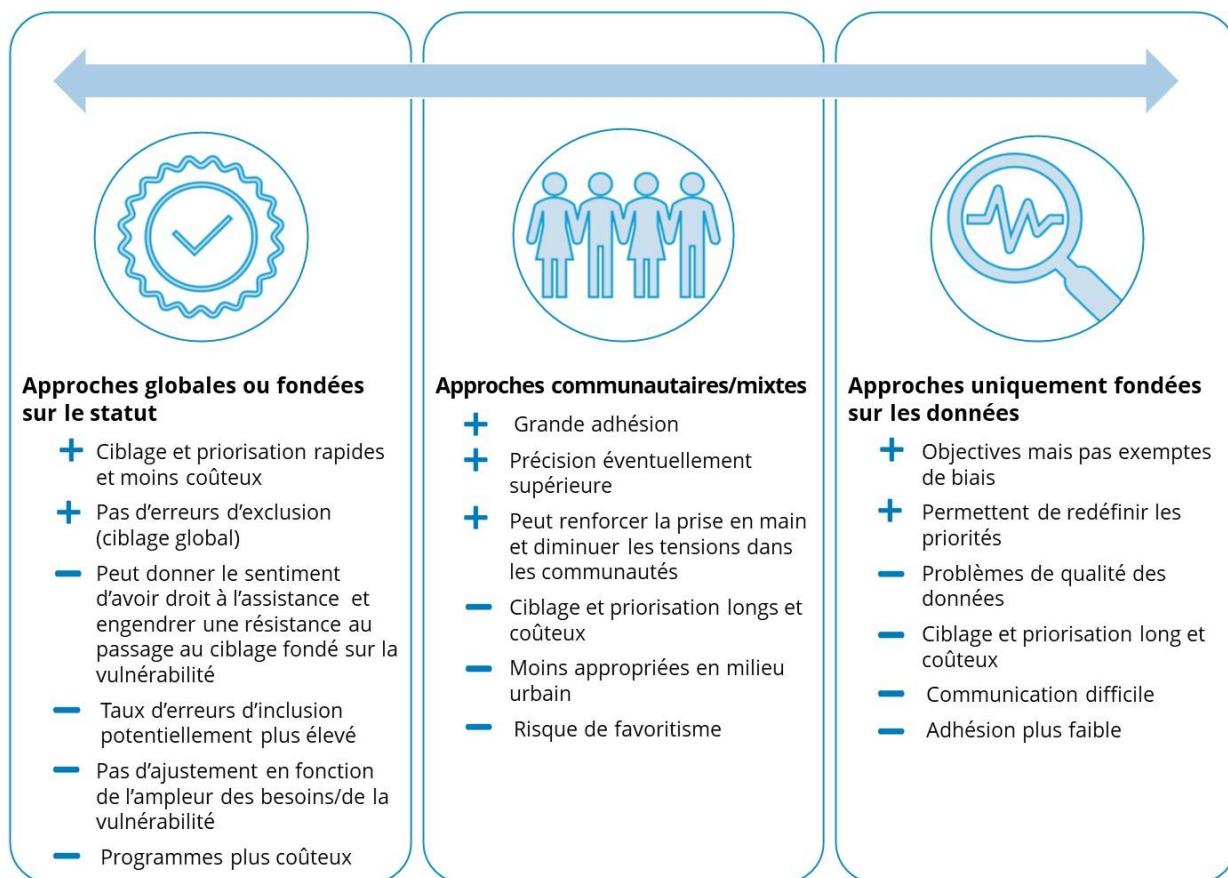
TABLEAU 1: VUE D'ENSEMBLE DES APPROCHES UTILISÉES EN MATIÈRE DE CIBLAGE ET D'ÉTABLISSEMENT DES PRIORITÉS	
Type de programme	Approches en matière de ciblage et d'établissement des priorités (résumé)
Transferts de ressources non assortis de conditions	<ul style="list-style-type: none"> C'est le ciblage communautaire qui est le plus répandu, devant le ciblage par catégorie de ménages, le ciblage fondé sur le statut ou le recours à différentes méthodes. Ciblage global parfois. Les priorités sont principalement établies au moyen d'un ciblage géographique ou en diminuant le nombre de bénéficiaires; des ajustements sont également apportés à la durée de l'assistance, à la taille des rations ou à la valeur des transferts.
Nutrition	<ul style="list-style-type: none"> Prévention: ciblage géographique et établissement des priorités en fonction de la prévalence de la malnutrition; ciblage individuel lié au ciblage des transferts de ressources non assortis de conditions et fondé sur des critères démographiques (jeunes enfants, femmes enceintes ou allaitantes, par exemple). Traitemen: personnes orientées par des centres de santé ou des animateurs communautaires à partir d'indicateurs démographiques et anthropométriques (périmètre brachial à mi-hauteur, par exemple).
Programmes de repas scolaires	<ul style="list-style-type: none"> Le ciblage géographique et l'établissement des priorités sont souvent déterminés par les pouvoirs publics au niveau national, ou avec leur participation, lorsque la situation du pays est stable, et reposent sur les indicateurs relatifs à l'éducation et à la sécurité alimentaire. Les écoles sont sélectionnées en fonction de plusieurs facteurs, notamment la capacité de la communauté à préparer les repas.
Résilience	<ul style="list-style-type: none"> Approches moins normalisées; déterminées par les objectifs propres aux différents projets. Le ciblage géographique est axé sur les zones en situation d'insécurité alimentaire chronique ou exposées à des crises. Le ciblage des ménages tient compte de la vulnérabilité et de la capacité de travail; l'autociblage est parfois utilisé.

Source: équipe d'évaluation.

15. Chacune des approches en matière de ciblage et d'établissement des priorités a ses avantages et ses inconvénients (figure 5): les approches globales et celles fondées sur le statut, par exemple, peuvent être relativement rapides à mettre en œuvre et permettent de limiter ou d'éviter totalement les erreurs d'exclusion; les approches fondées sur les données permettent de redéfinir les priorités en fonction de la vulnérabilité lorsque cela est nécessaire; et les approches communautaires sont généralement mieux acceptées.

16. Les employés du PAM à tous les niveaux connaissaient bien ces avantages et ces inconvénients, même si les données factuelles sur les résultats et les coûts des différentes approches étaient parfois insuffisantes. La plupart des membres du personnel consultés dans le cadre de la présente évaluation considéraient que les méthodes adoptées par leur bureau de pays en matière de ciblage et d'établissement des priorités étaient totalement ou en grande partie adaptées au contexte dans lequel ils travaillaient.

Figure 5: Vue d'ensemble des avantages et des inconvénients des différentes approches adoptées en matière de ciblage et d'établissement des priorités



Source: équipe d'évaluation.

17. Ces dernières années, le PAM a opté pour un ciblage plus fin fondé sur la vulnérabilité dans un nombre croissant de programmes. Au lieu, par exemple, d'apporter une assistance généralisée dans certaines zones ou une assistance fondée sur le statut à certains groupes de population, les bureaux de pays utilisent des critères plus précis pour déterminer les personnes les plus démunies. Cette transition n'est toutefois pas encore achevée; certains bureaux de pays ne sélectionnent qu'une petite partie des ménages ciblés grâce à l'analyse de la vulnérabilité, et ces approches plus fines doivent encore être reproduites à plus grande l'échelle.

18. La plupart du temps, le ciblage fondé sur la vulnérabilité est effectué en concertation avec les communautés, mais les approches fondées sur les données et les approches hybrides sont de plus en plus répandues. L'évaluation a révélé que les approches communautaires étaient très diverses, et que leur configuration était rarement étayées ou justifiées de manière précise. Les modèles hybrides, qui associent les informations communiquées par les communautés à des analyses de données, sont de plus en plus souvent utilisés pour pallier les limites des approches reposant sur une seule méthode. Parmi les exemples récents, on peut citer les tableaux de la vulnérabilité en République démocratique du Congo, l'intégration des données des registres sociaux dans le processus de validation communautaire en Haïti et une méthode d'évaluation indirecte des ressources fondée sur les données élaborée conjointement avec le HCR et la Banque mondiale en Jordanie.
19. Dans divers environnements opérationnels, des bureaux de pays ont indiqué avoir associé plusieurs sources d'information pour définir leurs approches en matière d'établissement des priorités, notamment des méthodes fondées sur les données et étayées par des évaluations de la sécurité alimentaire réalisées par le PAM, des évaluations effectuées par l'IPC ou des évaluations multisectorielles et la consultation des communautés. Parmi les sources moins courantes qui ont été indiquées figuraient les évaluations de la prise en compte des risques liés aux conflits, les évaluations de la pauvreté et de la nutrition, les analyses intégrées du contexte, les sources de données publiques (y compris au niveau des municipalités), l'information sur les risques de catastrophe, les évaluations rapides des besoins, les enquêtes SMART⁸ ou encore les données et les images satellite provenant de systèmes d'information géographique.
20. Le PAM prend également davantage en considération la problématique femmes-hommes, le handicap et les questions d'inclusion dans ses activités de ciblage. La plupart des bureaux de pays estiment la vulnérabilité au moyen de critères tels que les ménages dirigés par une femme ou une personne âgée et les ménages comptant une personne handicapée. Cependant, l'évaluation a révélé que ces catégories étaient parfois utilisées de manière trop générique et sans recouplement suffisant avec des indicateurs adaptés au contexte relatifs à la sécurité alimentaire, à la nutrition ou à la pauvreté. Les dispositifs de ciblage communautaire ne tiennent pas toujours suffisamment compte de la problématique femmes-hommes, et les femmes et les autres groupes démographiques exclus n'ont parfois guère d'influence sur les décisions de ciblage.

Capacité d'adaptation

21. Le PAM dispose de la souplesse nécessaire pour choisir des approches de ciblage et d'établissement des priorités convenant aux différentes situations, mais il a souvent du mal à adapter sa planification. Dans de nombreux cas, le PAM n'a pas les moyens d'adapter et d'ajuster ses interventions à l'évolution de la situation. Une fois le nombre total de bénéficiaires défini, souvent dans le cadre du ciblage géographique initial, les équipes ne sont guère incitées à le revoir. Les budgets sont établis, une assistance en nature est apportée ou des transferts monétaires sont mis en place et des accords sont signés avec des partenaires coopérants, et les équipes ne disposent ensuite, le cas échéant, que d'une marge de manœuvre limitée pour répondre aux recours justifiés communiqués par l'intermédiaire des mécanismes communautaires de remontée de l'information ou dans le cadre des résultats issus du suivi. Ce point est également mentionné dans le Plan stratégique du PAM pour 2026-2029, où il est indiqué que "le PAM doit s'employer à renforcer sa capacité d'adaptation"⁹, une conclusion qui s'applique au ciblage et à l'établissement des priorités ainsi qu'à d'autres aspects des opérations du PAM.

⁸ L'acronyme SMART désigne le suivi et l'évaluation normalisés des phases de secours et de transition.

⁹ "Plan stratégique du PAM pour 2026-2029" (WFP/EB.2/2025/3-B/1/Rev.1).

Coopération

22. Le PAM a officialisé l'association, à un stade précoce, de la direction et des membres du personnel des programmes aux décisions relatives au ciblage dans son cadre visant à donner des assurances en matière de ciblage et à travers la mise en place de groupes de travail. Cependant, les pratiques varient. Une stratégie intersectorielle, dans laquelle les responsabilités sont partagées entre les équipes chargées de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité et celles chargées des programmes, et étayées par les données issues du suivi et de l'évaluation, s'est révélée efficace dans des pays comme la Jordanie. L'équipe d'évaluation a constaté, à partir des données factuelles provenant des pays étudiés, que le fait d'avoir mobilisé les partenaires coopérants du PAM dès le départ avait permis de mettre plus facilement les approches techniques en phase avec les réalités politiques et avait favorisé une prise en main plus complète sur le terrain, par exemple au Nigéria.
23. Le PAM est le plus grand organisme humanitaire au monde et ses pratiques en matière de ciblage et d'établissement des priorités ont, de fait, des incidences importantes pour les autres acteurs humanitaires. Il est fréquent que d'autres organismes orientent des personnes et des ménages ayant besoin d'une assistance vers le PAM – un exemple de bonne pratique. Ces dernières années, le PAM a développé sa coopération avec le HCR dans les camps de réfugiés, et avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) pour le ciblage et l'établissement des priorités dans le domaine de la nutrition. L'absence de réelle concertation entre les parties prenantes sur le ciblage et l'établissement des priorités dans le cadre de structures de coordination de l'action humanitaire telles que le module de la sécurité alimentaire ou les groupes de travail sur l'assistance monétaire reste cependant une lacune importante. Le PAM ne profite pas pleinement des avantages que pourraient apporter une conception des critères de ciblage, une validation des listes de bénéficiaires (lorsque des accords de partage de données sont en place) et une adaptation des cadres de ciblage en fonction de l'évolution des besoins qui seraient réalisées conjointement avec ses partenaires.
24. Le PAM aide les gouvernements à renforcer les systèmes nationaux de protection sociale, notamment en ce qui concerne les registres sociaux. Il s'agit en soi d'un objectif essentiel, notamment en vue de transférer aux pays l'entièr responsabilité de l'assistance à fournir à leurs populations respectives. Les avantages supplémentaires que le PAM attend de l'utilisation des registres sociaux nationaux pour le ciblage et l'établissement des priorités se sont cependant rarement matérialisés jusqu'à présent. Selon les cas, le PAM doit donc compléter les données des registres sociaux au moyen d'une vérification systématique des critères d'admission, de processus communautaires et de mécanismes de recours efficaces.

Conclusion 3: Les approches que le PAM a adoptées en matière de ciblage et d'établissement des priorités lui permettent de venir en aide aux personnes en situation d'insécurité alimentaire, mais l'assistance est trop dispersée géographiquement et l'intégration des programmes est insuffisante.

Efficacité

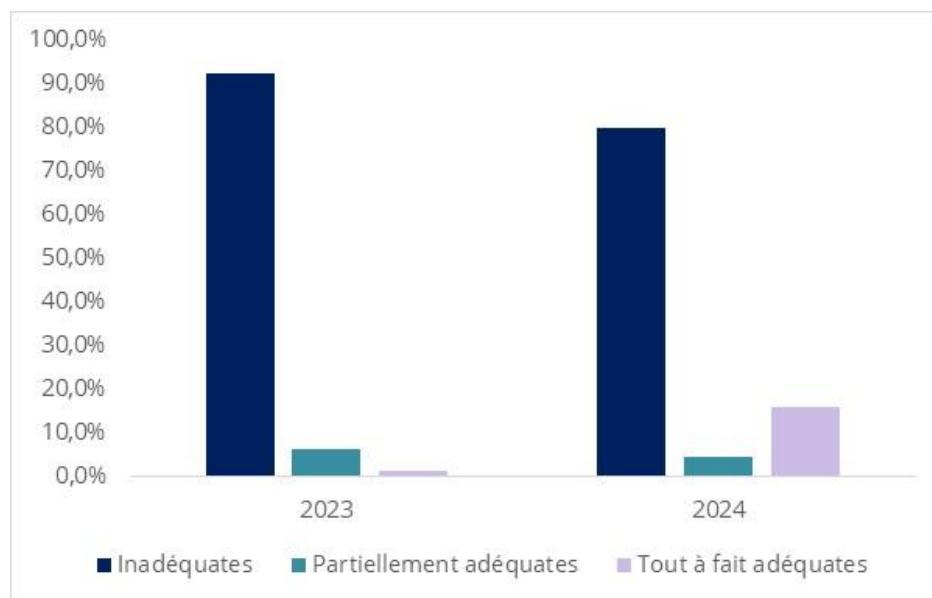
25. Le PAM ne collecte pas systématiquement les données relatives aux erreurs d'inclusion et d'exclusion. Ce problème a été mentionné dans des examens et des rapports d'audit précédents et n'est donc pas nouveau. Il continue de compliquer l'évaluation de l'efficacité du ciblage au PAM.

26. Dans le cadre de son assistance, le PAM sélectionne en général les zones géographiques classées en phase 3 ou supérieure de l'IPC (niveau d'insécurité alimentaire correspondant à une situation de crise, d'urgence ou de catastrophe). Lorsqu'il est contraint de hiérarchiser encore plus les priorités, il se concentre sur les zones classées en phase 4 ou 5 de l'IPC pour éviter une situation de famine ou proche de la famine. Les employés du PAM ont dit accorder une grande confiance aux résultats de l'IPC. Cependant, l'utilisation de la classification de l'IPC pour le ciblage géographique et l'établissement des priorités peut entraîner d'importantes erreurs d'exclusion, en raison principalement du regroupement des unités géographiques dans les données de l'IPC, regroupement qui occulte les différences de niveau de vulnérabilité à l'intérieur des zones géographiques, mais aussi du fait de contraintes plus larges liées aux données. En pratique, les bureaux de pays du PAM complètent généralement les données de l'IPC par d'autres informations contextuelles afin d'affiner le ciblage géographique et l'établissement des priorités.
27. Sur les sept pays examinés pour la présente évaluation, le PAM a comparé les effets de son assistance sur les groupes ciblés uniquement en Jordanie, en utilisant un système de suivi des effets directs en matière de sécurité alimentaire qui permettait d'évaluer les niveaux d'insécurité alimentaire au sein d'un échantillon de bénéficiaires et de non-bénéficiaires. En Haïti, le PAM a intégré des questions subjectives à un questionnaire de suivi post-distribution pour comprendre la manière dont la population percevait les erreurs d'inclusion et d'exclusion. Dans d'autres pays, les outils de suivi comprenaient des questions générales sur le ciblage (connaissance des critères de sélection ou de l'organisation responsable de la sélection au Nigéria, par exemple), mais les échantillons et les questions n'ont pas été conçus de manière à pouvoir estimer les erreurs d'inclusion ou d'exclusion.
28. L'évaluation a fait ressortir que les méthodes de ciblage utilisées dans les pays examinés permettaient de manière générale de déterminer les personnes les plus vulnérables et de leur venir en aide. Les critiques des parties prenantes tenaient davantage à une méconnaissance des pratiques du PAM qu'à une opposition aux approches suivies. Cette constatation souligne qu'il est important de communiquer aussi bien sur les approches de ciblage et d'établissement des priorités adoptées que sur les raisons qui motivent ces choix.

Arbitrage entre la portée et l'ampleur de l'assistance

29. Lorsqu'il a été obligé de définir des priorités, le PAM a tenu compte des priorités et des contraintes opérationnelles d'autres parties prenantes et a généralement choisi de réduire les rations ou la durée de l'assistance en plus, ou à la place, de la diminution du nombre de bénéficiaires. Ce choix, parallèlement aux décisions correspondantes en matière de conception des programmes, a débouché sur une assistance souvent trop dispersée géographiquement.
30. Les données institutionnelles montrent que plus de 90 pour cent de l'assistance en nature non assortie de conditions fournie par le PAM en 2023 n'a pas permis de subvenir aux besoins nutritionnels, ce qui amène à se demander si l'on peut espérer de manière réaliste améliorer les résultats en matière de sécurité alimentaire de cette façon. Malgré une légère amélioration de la situation en 2024, 80 pour cent des rations non assorties de conditions qui ont été distribuées se sont révélées inadéquates sur le plan nutritionnel (figure 6). Cette tendance a été constatée dans les pays étudiés lors de la présente évaluation et a également été mise en lumière au cours d'audits et d'évaluations réalisés dans d'autres bureaux de pays. Par ailleurs, même lorsque le PAM maintient le niveau d'assistance en diminuant le nombre de bénéficiaires (c'est-à-dire qu'il privilégie l'ampleur plutôt que la portée de l'assistance), la valeur réelle des transferts reçus par les bénéficiaires peut être diluée si les bénéficiaires partagent ce qu'ils reçoivent avec des membres de leur famille et d'autres personnes.

Figure 6: Adéquation nutritionnelle des rations alimentaires du PAM (rations effectives non assorties de conditions) (2023-2024)



Source: Service de la nutrition et de la qualité des aliments du PAM.

31. La recherche d'un équilibre entre la portée et l'ampleur de l'assistance pose un important dilemme d'ordre éthique. Le principe d'humanité suppose de venir en aide à tous ceux qui en ont besoin. Lorsque les ressources sont limitées, il faut toutefois choisir entre apporter au plus grand nombre possible de bénéficiaires une assistance qui n'est pas assez importante pour réellement influer sur leur sécurité alimentaire ou offrir un niveau d'assistance plus élevé, susceptible d'avoir un effet notable, uniquement à une partie des personnes les plus vulnérables.
32. Cette évaluation a mis en lumière de nouvelles initiatives visant à résoudre ce dilemme, principalement en veillant à apporter une assistance d'ampleur raisonnable. Les documents d'orientation du PAM indiquent que les transferts doivent subvenir à au moins 70 pour cent des besoins nutritionnels quotidiens et tenir compte de la mesure dans laquelle les ménages bénéficiaires peuvent satisfaire eux-mêmes leurs besoins¹⁰. Dans le Plan stratégique du PAM pour 2026-2029, cette approche est confirmée et il est indiqué que le PAM s'attachera à fournir à un moins grand nombre de personnes une assistance de meilleure qualité et plus adaptée à leurs besoins¹¹. Les nouvelles pratiques adoptées pour mesurer l'adéquation nutritionnelle ou l'intensité de l'assistance et communiquer ces informations dans les rapports annuels sur les résultats du PAM appuient également cette approche en contribuant à remettre en question l'accent placé de longue date sur le nombre de bénéficiaires considéré comme un indicateur institutionnel clé de réussite.

¹⁰ PAM. 2025. *Considerations for prioritising humanitarian assistance*; PAM. 2025. *Prioritization Guidance for Emergency Response* (document interne non publié).

¹¹ "Plan stratégique du PAM pour 2026-2029" (WFP/EB.2/2025/3-B/1/Rev.1).

Intégration des programmes

33. L'objectif du PAM en matière d'intégration des programmes est clairement énoncé dans les documents institutionnels. Les données recueillies attestent qu'en pratique, le PAM n'a pas réalisé son ambition consistant à organiser par strates, à échelonner et à intégrer ses opérations d'assistance vitale et ses interventions d'assistance en faveur de la résilience. Cela a des conséquences directes sur la manière de procéder du PAM en matière de ciblage et d'établissement des priorités. Jusqu'à récemment, le PAM a suivi des orientations stratégiques distinctes pour ses piliers "sauver des vies" et "changer la vie", ce qui a souvent débouché sur des logiques de programme et de ciblage différentes. Les transferts de ressources non assortis de conditions sont conçus pour des interventions souples et rapides destinées à venir en aide aux plus vulnérables dans des situations de crise évolutives et dans des zones où les taux d'insécurité alimentaire sont élevés, et le PAM s'appuie sur des évaluations actualisées de la vulnérabilité pour adapter les interventions à l'évolution des besoins. Les programmes en faveur de la résilience, en revanche, sont généralement mis en œuvre dans des zones touchées par des chocs récurrents, mais dont le potentiel de relèvement et de préservation de la sécurité alimentaire est plus important, et concordent ainsi parfois avec les préférences des donateurs et des gouvernements. Dans ces zones, les ménages sont sélectionnés au moyen d'une approche de planification communautaire ou d'autociblage, et on s'attend à leur apporter une assistance sur une plus longue période afin de les aider à subvenir eux-mêmes à leurs besoins. Les activités axées sur la résilience sont souvent exigeantes sur le plan physique et peuvent donc exclure des ménages qui figurent parmi les plus vulnérables.
34. La récente version actualisée de la politique du PAM en matière de résilience, dans laquelle il est préconisé de cibler les zones exposées à un risque élevé de chocs dans le cadre de programmes intégrés, pourrait faire évoluer cette pratique. Le Plan stratégique du PAM pour 2026-2029, où il est indiqué que "les activités de renforcement de la résilience seront ciblées sur les zones géographiques et les communautés en proie à une insécurité alimentaire aiguë prolongée ou récurrente, en donnant la priorité aux personnes dont la sécurité alimentaire et la nutrition sont les plus mises à mal par les chocs", confirme cette évolution¹².

Conclusion 4: Il existe un décalage entre les normes que le PAM a clairement définies en matière de ciblage et d'établissement des priorités et la manière dont il les met en pratique, ce qui l'expose à différents risques et nécessite de renforcer l'application des normes minimales en vigueur et d'améliorer les systèmes de données.

35. L'équipe d'évaluation a constaté que la manière dont les méthodes de ciblage étaient mises en œuvre était souvent plus importante que les méthodes elles-mêmes. L'une des principales difficultés pour le PAM est de garantir, sur le "dernier kilomètre", des processus de ciblage et d'établissement des priorités cohérents et de qualité, au plus proche des populations auxquelles il vient en aide. Les évaluateurs ont constaté des erreurs d'inclusion et d'exclusion ainsi qu'une érosion de la confiance des communautés lorsque ces processus n'étaient pas mis en œuvre conformément aux normes définies. Ces problèmes étaient aggravés dans certains cas par une dépendance excessive à l'égard de partenaires coopérants disposant de capacités inégales en matière de ciblage et d'établissement des priorités ou par l'utilisation de données obsolètes ou incomplètes sur la vulnérabilité. Dans les situations politiquement sensibles, notamment, ce type de problèmes peut exposer le PAM à des risques opérationnels, des risques d'atteinte à la réputation et des risques liés à un manque de transparence.

¹² Ibid.

36. Le PAM traite un grand nombre des principaux problèmes recensés dans son cadre global relatif aux assurances à donner et son cadre visant à donner des assurances en matière de ciblage, mais ce dernier en particulier est encore très récent. Les pratiques du PAM examinées lors de la présente évaluation respectent rarement les normes définies dans ces cadres. Le suivi, surtout, n'a pas été une source d'information fiable sur l'efficacité du ciblage, et la manière dont les opérations sont surveillées n'est souvent pas totalement conforme aux normes minimales du PAM.
37. Un autre problème relevé par l'équipe d'évaluation est le risque d'inadéquation ou d'incompatibilité des capacités des partenaires, risque pointé dans la politique du PAM en matière de gestion globale des risques et dans les registres de risques des pays. Le PAM a amélioré ses directives destinées à aider les partenaires coopérants à respecter ses normes. Cependant, l'équipe d'évaluation a constaté des cas où les partenaires opéraient sans grand contrôle et avec un appui limité, ce qui augmentait les risques pour le PAM et pouvait donner lieu à un ciblage imprécis. En particulier, bien que les pratiques varient considérablement, l'accompagnement des partenaires coopérants dans la mise en œuvre du ciblage communautaire est souvent insuffisant. De ce fait, dans certaines situations, les consultations organisées dans les communautés n'ont pas offert de garanties contre l'accaparement des ressources par les élites, les biais sociaux et les erreurs de ciblage.
38. Les membres des communautés consultés dans le cadre de la présente évaluation ont indiqué que l'assistance pouvait avoir des effets positifs sur la cohésion sociale, mais aussi que le ciblage et l'établissement des priorités risquaient d'engendrer des tensions. De manière générale, ils comprenaient et voyaient d'un bon œil la volonté du PAM de venir en aide aux personnes les plus vulnérables face à l'insécurité alimentaire et à la malnutrition. Ils n'étaient toutefois souvent pas au fait des modalités précises des processus suivis ni de leur justification, ce qui pouvait les amener à douter du caractère juste et équitable de la mise en œuvre. Le niveau de transparence et de partage de l'information avec les personnes touchées est apparu comme l'un des facteurs clés qui influent sur l'acceptabilité des pratiques de ciblage et d'établissement des priorités du PAM. De manière générale, le PAM a amélioré sa communication avec les personnes touchées, mais continue de restreindre la diffusion d'informations sur ces questions dans plusieurs contextes, ce qui nuit à la cohésion sociale.
39. Enfin, les systèmes de vérification pourraient être améliorés. La plupart des procédures opératoires normalisées exigent des vérifications visant à déterminer si les bénéficiaires remplissent les conditions requises, mais peu d'éléments indiquent que ces vérifications sont réalisées de manière méthodique et de façon à permettre de corriger les erreurs d'inclusion. Les processus de déduplication restent peu fréquents parce que les systèmes d'enregistrement numériques ne sont pas utilisés systématiquement et que l'interopérabilité des systèmes informatiques correspondants du PAM est insuffisante. Par ailleurs, les mécanismes communautaires de remontée de l'information sont rarement des dispositifs efficaces de recours faute de moyen d'ajuster directement les listes de bénéficiaires. Le PAM manque donc encore dans de nombreux cas des mécanismes de remontée de l'information et de contrôle nécessaires pour affiner et améliorer le ciblage et l'établissement des priorités en temps réel et pour atténuer efficacement les risques concernant ses programmes et sa réputation.

Conclusion 5: La réduction du financement de l'action humanitaire oblige le PAM à prendre des décisions difficiles concernant les zones d'intervention et les modalités, les bénéficiaires et la durée de son assistance. Ces tensions mettent au jour des dilemmes qui n'ont pas été tranchés en matière de ciblage et d'établissement des priorités, et font qu'il devient urgent pour le PAM de définir clairement les principes qui sont les siens ainsi que son orientation stratégique.

40. La plupart des grands donateurs réduisent actuellement leurs contributions au système humanitaire, une réduction qui inverse plus d'une décennie d'augmentation des financements. Cette situation met le PAM et le secteur dans son ensemble face à des dilemmes considérables, notamment en ce qui concerne le ciblage et l'établissement des priorités. Le PAM est contraint de revoir ses priorités à la baisse et doit faire des choix difficiles au sujet des personnes auxquelles il viendra ou non en aide. Par ailleurs, le passage du ciblage fondé sur le statut au ciblage fondé sur la vulnérabilité pour permettre une définition juste et équitable des priorités augmente les coûts. Compte tenu des budgets en baisse et de cette augmentation des coûts, l'utilité et la faisabilité d'un ciblage rigoureux risquent d'être remises en question. En parallèle, des changements plus vastes de l'architecture humanitaire sont en cours d'examen, de la fusion d'organismes des Nations Unies à l'ancrage local de l'aide humanitaire et à l'arrivée de nouveaux acteurs souvent issus du secteur privé, en passant par la réduction du nombre de modules humanitaires d'action groupée. Ces évolutions demanderont au PAM de définir plus clairement sa position concernant le ciblage et l'établissement des priorités.
41. Les approches les plus appropriées en matière de ciblage et d'établissement des priorités dépendent des objectifs visés par le PAM. Ce dernier doit donc exposer plus précisément sa stratégie. S'il souhaite avant tout être le fournisseur d'aide humanitaire en dernier ressort qui vient au secours des personnes les plus vulnérables dans les endroits les plus difficiles, alors il doit être capable d'assumer les coûts liés au recensement précis des personnes les plus démunies, ainsi que les coûts plus élevés associés aux opérations à mener dans ce type d'environnements. Si, en revanche, il souhaite principalement sauver des vies et améliorer l'existence du plus grand nombre de personnes touchées par l'insécurité alimentaire, il doit davantage se concentrer sur le rapport coût-efficacité et sur la fourniture d'activités intégrées visant à sauver des vies ou à renforcer la résilience ou les moyens d'existence dans les zones où les taux d'insécurité alimentaire sont élevés.
42. Les éléments d'information examinés dans le cadre de la présente évaluation montrent que le PAM a commencé à préciser sa position sur certaines questions cruciales. On note cependant de nombreuses questions fondamentales qui restent sans réponse, ainsi que des arbitrages qui ne sont pas pris en compte. L'engagement récent qui a été pris dans le Plan stratégique pour 2026-2029 apporte des éclaircissements sur la position du PAM: se concentrer sur les personnes les plus démunies et celles touchées par des crises; apporter une assistance adaptée, de manière intégrée; et axer les activités de renforcement des moyens d'existence sur les zones les plus touchées par des chocs et l'insécurité alimentaire¹³. Cela étant, le PAM a été moins clair au sujet des activités qu'il compte réduire ou arrêter totalement. Devrait-il se concentrer plus exclusivement sur les zones faisant face à une insécurité alimentaire aiguë et réduire sa présence dans des pays à revenu intermédiaire comme Sri Lanka ou l'Ukraine? Devrait-il réduire progressivement l'assistance prévisible fournie pendant la période de soudure comme cela a été recommandé dans les orientations concernant les priorités publiées en février 2025 par le Bureau régional du PAM pour l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale? Dans son Plan stratégique pour 2026-2029, le

¹³ Ibid.

PAM expose sa position et ses atouts particuliers, mais reste relativement prudent concernant les domaines dans lesquels il mettra fin à ses activités¹⁴.

43. Les orientations des donateurs constituent un élément déterminant dans les choix opérés par le PAM, mais il ressort de la présente évaluation que les questions stratégiques relatives au ciblage et à l'établissement des priorités décrites ci-dessus doivent être examinées et traitées plus ouvertement par la haute direction. Cela permettra d'optimiser les approches suivies et d'aider les bureaux de pays du PAM à fixer leurs priorités, comme le suggère la première recommandation ci-dessous.

¹⁴ Ibid.

Recommandations principales et subsidiaires	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
<p>Recommandation 1: Aider les bureaux de pays à fixer leurs priorités, en exposant plus clairement l'orientation et le positionnement stratégiques du PAM de façon à définir plus précisément les critères de ciblage et d'établissement des priorités.</p> <p>Les bureaux de pays font face à des coupes budgétaires sans précédent et ont besoin d'une aide supplémentaire pour opérer les arbitrages inhérents au ciblage et à l'établissement des priorités. Lors de la mise en œuvre de son nouveau Plan stratégique, le PAM devra donner des orientations stratégiques claires sur les questions abordées ci-après qui sont au cœur de la conception des programmes, du ciblage et de l'établissement des priorités. Il devra aussi encourager les donateurs à lui laisser la marge de manœuvre nécessaire pour appliquer ces orientations.</p>	Stratégique	Division des programmes	Groupe de travail intersectoriel sur le ciblage et l'établissement des priorités Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution (Unité chargée de la planification et du Mécanisme de gestion globale des vivres)	Élevé	Juin 2026
<p>1.1 Renforcer l'engagement pris par le PAM consistant à apporter une assistance de qualité en définissant et en maintenant des niveaux minimums d'assistance d'urgence, en améliorant l'information et la communication relatives à l'adéquation nutritionnelle de l'assistance d'urgence (par une utilisation plus systématique de l'outil d'analyse Optimus, par exemple), et en appuyant l'intégration des programmes d'urgence et des programmes en faveur de la résilience dans les zones touchées par des chocs récurrents (notamment par une sensibilisation des donateurs).</p>		Division des programmes	Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution (Unité chargée de la planification et du Mécanisme de gestion globale des vivres)		Juin 2026
<p>1.2 En s'appuyant sur le document "Considerations for prioritizing humanitarian assistance" (questions à prendre en compte pour établir les priorités de l'aide humanitaire), encourager les bureaux de pays à accorder une plus grande attention au rapport coût-efficacité des interventions d'urgence parmi les nombreuses questions à prendre en compte au moment de décider quels groupes de personnes cibler et aider en priorité parmi tous ceux ayant des besoins d'une gravité similaire.</p>		Division des programmes	Groupe de travail intersectoriel sur le ciblage et l'établissement des priorités		Juin 2026

Recommandations principales et subsidiaires	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
<p>Recommandation 2: Contribuer à renforcer les normes en matière de ciblage et d'établissement des priorités en faisant en sorte que les orientations et les outils soient plus accessibles, veiller au respect des normes minimales et préserver les capacités.</p> <p>L'équipe d'évaluation suggère au PAM de prendre les mesures présentées ci-après dans le cadre des efforts qu'il déploie pour maintenir ses normes en matière de ciblage et d'établissement des priorités en cette période de diminution des ressources financières et humaines.</p>	Stratégique	Division des programmes		Élevé	Décembre 2026
<p>2.1 Plutôt que d'élaborer une nouvelle politique, faire en sorte que les orientations existantes soient plus accessibles en regroupant et en organisant les documents clés en un même endroit auquel tous les services pourront accéder facilement, et les compléter par des outils pratiques, des supports de formation et des exemples de bonnes pratiques (notamment pour le ciblage et l'établissement des priorités en matière de résilience). Dans ce cadre, veiller à ce que les processus de ciblage et d'établissement des priorités soient clairs et intégrés (voir la recommandation 4).</p>		Division des programmes	Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution (Service chargé des garanties en matière d'exécution)		Décembre 2026
<p>2.2 Maintenir des effectifs suffisants et des compétences adéquates au Siège mondial (y compris dans les bureaux régionaux) et dans les bureaux de pays afin de favoriser une approche intersectorielle du ciblage et de l'établissement des priorités, et préserver des capacités suffisantes pour collecter des données et les analyser et concevoir des approches adaptables dans ce domaine.</p>		Département du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale Sous-Directeur exécutif chargé du Département des opérations liées aux programmes	Service chargé du cycle, de la qualité, et de la budgétisation des programmes Opérations liées aux programmes, Service de coordination de la dotation en personnel et des capacités, Division des programmes (Service de l'analyse de la sécurité alimentaire et de la nutrition)		Décembre 2026

Recommandations principales et subsidiaires	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
2.3 Pour soutenir l'application des normes minimales en vigueur, attribuer aux bureaux de pays la responsabilité de vérifier systématiquement les listes de personnes devant bénéficier de l'assistance et de veiller au respect de pratiques inclusives en matière de ciblage et de mobilisation des communautés. Renforcer le contrôle des partenaires coopérants afin d'atténuer les risques de biais, de favoritisme, d'exploitation et d'atteintes sexuelles, et d'exclusion. Veiller à ce que les ressources nécessaires au respect des normes minimales en vigueur soient correctement prises en compte dans les budgets de portefeuille de pays fondés sur les besoins.		Service chargé du suivi des programmes et de l'établissement des rapports	Service de l'analyse de la sécurité alimentaire et de la nutrition Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution (Service chargé des garanties en matière d'exécution)		Décembre 2026
<p>Recommandation 3: Aider les bureaux de pays à adopter des approches de ciblage et d'établissement des priorités plus transparentes, plus souples et d'un meilleur rapport coût-efficacité.</p> <p>Le PAM pourra prendre les mesures décrites ci-après pour aider ses bureaux de pays à renforcer la transparence, la souplesse et le rapport coût-efficacité de leurs pratiques en matière de ciblage et d'établissement des priorités. Ces mesures seront importantes pour remédier aux insuffisances relevées et pour s'adapter à un environnement caractérisé par une instabilité croissante et des ressources limitées.</p>	Opérationnelle	Division des programmes	Département du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale	Élevé	
3.1 Demander aux bureaux de pays de contrôler l'efficacité du ciblage (erreurs d'inclusion et d'exclusion ventilées en fonction du sexe, de l'âge et d'autres caractéristiques pertinentes selon le contexte) dans les différents programmes, idéalement par un suivi des effets directs pour les bénéficiaires et les non-bénéficiaires du PAM et, au minimum, par l'ajout de questions normalisées au suivi post-distribution et par l'analyse des informations en retour communiquées par les communautés.		Service chargé du suivi des programmes et de l'établissement des rapports			Décembre 2026

Recommandations principales et subsidiaires	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
3.2 Demander aux bureaux de pays de partager de manière transparente les justifications et les critères relatifs au ciblage et à l'établissement des priorités du PAM avec les personnes concernées et de communiquer dès le départ la durée prévue de l'assistance. Lorsque le PAM apporte une assistance généralisée ou fondée sur le statut au cours de la phase initiale des interventions, demander aux bureaux de pays de définir des critères explicites et, si possible, de fixer le calendrier de l'arrêt progressif de l'assistance ou de la transition vers une assistance plus ciblée, et de communiquer ces critères et ces délais de manière transparente aux personnes concernées et aux partenaires.		Sous-Directeur exécutif chargé du Département des opérations liées aux programmes (Unité de la problématique femmes-hommes, de la protection et de l'inclusion)	Service de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise Service de l'analyse de la sécurité alimentaire et de la nutrition		Décembre 2026
3.3 Améliorer le suivi des coûts du ciblage et encourager les bureaux de pays à augmenter le rapport coût-efficacité des processus de ciblage et d'établissement des priorités en acceptant des taux d'erreur plus élevés lors des phases initiales des interventions (et dans les interventions à court terme) et en améliorant la précision au fil du temps.		Service de l'analyse de la sécurité alimentaire et de la nutrition	Division du Directeur financier		Décembre 2026
3.4 Demander aux bureaux de pays de faire des mécanismes communautaires de remontée de l'information existants des dispositifs de recours plus fonctionnels, en donnant une certaine latitude pour ajuster les listes de bénéficiaires en fonction des recours communiqués.		Service chargé du suivi des programmes et de l'établissement des rapports	Unité de la problématique femmes-hommes, de la protection et de l'inclusion		Décembre 2026
3.5 Encourager les bureaux de pays à profiter de leur collaboration avec les modules de la sécurité alimentaire et de la nutrition ainsi qu'avec les groupes de travail sur l'assistance monétaire pour offrir davantage de transparence concernant les stratégies de ciblage et d'établissement des priorités et, lorsque cela est possible, harmoniser les approches en vue d'éviter leur fragmentation.		Division des programmes (module mondial de la sécurité alimentaire)	Service de l'analyse de la sécurité alimentaire et de la nutrition		Décembre 2026

Recommandations principales et subsidiaires	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
<p>Recommandation 4: Renforcer l'interopérabilité entre les systèmes de données internes du PAM et avec les systèmes de données communs ou améliorer le partage de données avec d'autres organismes humanitaires aux fins du ciblage et de l'établissement des priorités.</p> <p>L'efficacité du ciblage et de l'établissement des priorités repose sur la disponibilité de données précises. La collecte et l'actualisation de ces données nécessitent d'investir des ressources considérables. De ce fait, dans un contexte où les ressources sont très limitées, le PAM devrait adopter des approches plus efficientes et davantage axées sur la coopération en matière de collecte et de gestion des données. Selon le contexte, une ou plusieurs des approches décrites ci-après pourront être appliquées.</p>	Stratégique	Service de l'analyse de la sécurité alimentaire et de la nutrition		Élevé	Décembre 2027
4.1 Donner la priorité aux ressources financières et humaines nécessaires pour accélérer la modernisation et l'interopérabilité ou l'intégration des systèmes de données numériques du PAM (SCOPE, SugarCRM, MoDa et CODA, par exemple), ainsi qu'à des pratiques fiables et sécurisées de gestion des données, afin de permettre une collecte et un stockage plus complets des données relatives à la vulnérabilité en vue de l'établissement des priorités et d'appuyer des processus de déduplication efficaces. Des processus clairs et intégrés de ciblage et d'établissement des priorités seront nécessaires (voir la recommandation 2).		Division des technologies	Service de l'analyse de la sécurité alimentaire et de la nutrition Service chargé du suivi des programmes et de l'établissement des rapports Division de la chaîne d'approvisionnement et de l'exécution (Service chargé des garanties en matière d'exécution, Service de la logistique)		Décembre 2027

Recommandations principales et subsidiaires	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
4.2 Renforcer la contribution du PAM à la transformation des données en un bien public humanitaire grâce à l'élargissement et à la mise en œuvre d'accords mondiaux de partage des données avec les principaux partenaires humanitaires et à l'établissement de cadres de gouvernance précis pour l'accès aux données et la protection et l'utilisation des données.		Sous-Directeur exécutif chargé du Département des opérations liées aux programmes (notamment le Service de l'analyse de la sécurité alimentaire et de la nutrition et le Service chargé des garanties en matière d'exécution)	Bureau mondial de la confidentialité Bureau des services juridiques		Décembre 2027
4.3 Développer les pratiques locales de partage des données en définissant des pays pilotes en vue d'évaluer et de résoudre les problèmes courants liés à l'élaboration d'accords locaux sur le partage des données, notamment les obstacles d'ordre juridique, éthique et technique. Sur la base de ces informations, définir des mesures concrètes pour accélérer l'établissement d'accords locaux sur le partage des données.		Service de l'analyse de la sécurité alimentaire et de la nutrition	Bureaux de pays Bureau mondial de la confidentialité		Décembre 2027

Liste des sigles et acronymes utilisés dans le présent document

IPC	Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance