

**PLAN STRATÉGIQUE DU PAM
POUR 2017–2021**



CINQUIÈME VERSION

Consultation informelle

5 septembre 2016

**Programme alimentaire mondial
Rome, Italie**

Résumé

Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 exprime l'engagement pris par la communauté internationale d'éliminer la pauvreté, la faim et les inégalités. Les objectifs de développement durable (ODD) concernent à la fois l'aide humanitaire et le développement, et les situent dans le contexte plus large du progrès et du développement durable de l'humanité, leur but ambitieux étant l'instauration de la paix et de la prospérité au profit de tous. Le présent Plan stratégique, qui porte sur la période allant de 2017 à 2021, met les activités du PAM en adéquation avec le Programme 2030.

Le PAM est le plus grand organisme d'aide humanitaire qui lutte contre les problèmes liés à la faim et à la nutrition dans le monde. Son mandat énonce certes clairement ses responsabilités dans les domaines de l'aide humanitaire et du développement, mais de par son avantage comparatif et sa longue expérience, il lui faut placer au premier rang des priorités les interventions d'urgence, les opérations destinées à sauver des vies et les activités favorisant le développement qui ciblent les personnes les plus pauvres et les plus marginalisées. Les ODD appellent à non plus seulement sauver des vies, mais aussi améliorer les conditions d'existence, en tout premier lieu celles des personnes les plus démunies, dans les pays les moins avancés comme aussi dans le reste du monde.

Le présent Plan stratégique dessine le cadre conceptuel dans lequel inscrire la nouvelle structure de planification et d'organisation des opérations qui renforcera l'action du PAM destinée à apporter des secours d'urgence, sauver des vies et fournir un soutien logistique, tout en accentuant sa contribution à l'élimination de la faim et de la malnutrition chronique, grâce à des partenariats efficaces. Ce plan tire parti des atouts et capacités fondamentaux du PAM en matière d'intervention humanitaire et de relèvement, tout en répertoriant les possibilités de les mettre au service de la réalisation des ODD. Le PAM mettra en œuvre le présent Plan stratégique conformément aux textes issus du Sommet mondial sur l'action humanitaire et aux engagements pris à cette occasion, en particulier ceux qui étayent la volonté exprimée dans la Grande entente de transcender le clivage entre action humanitaire et développement.

Le présent Plan stratégique, qu'appuient des cadres de financement et de résultats institutionnels remaniés, guide l'élaboration et l'exécution des plans stratégiques de pays; ces derniers faciliteront la mise en œuvre de portefeuilles d'activités axés sur les résultats et adaptés au contexte, visant à répondre aux besoins humanitaires tout en établissant les conditions nécessaires au développement à plus long terme. Les plans stratégiques de pays maximiseront la contribution du PAM à l'élimination de la faim et de la malnutrition à l'échelle des pays.

Faire face aux situations d'urgence, sauver des vies et préserver les moyens d'existence, directement et en renforçant les capacités d'intervention des pays, restera l'axe principal des opérations du PAM. Ce travail est primordial pour aider les pays à réaliser les ODD. Toutefois, éliminer la faim demeure un défi mondial d'importance, qu'il faut relever alors que les besoins humanitaires sont sans cesse plus complexes et se prolongent. Les conflits, le changement climatique et le creusement des inégalités amplifient ces difficultés, perturbant le fonctionnement des systèmes de production alimentaire, des économies et des sociétés et accentuant la vulnérabilité des populations. Les tendances actuelles semblent indiquer que les perturbations demeureront monnaie courante à moyen terme.

Le Programme 2030 et la Grande entente formulée à l'occasion du Sommet mondial sur l'action humanitaire sont sans équivoque: le développement durable passe par des partenariats efficaces dans tous les domaines. Le PAM, qui s'est forgé ses qualifications et son savoir-faire au fil d'interventions d'assistance alimentaire assurées dans des contextes difficiles, sait toute l'importance qu'ont les partenariats, et il s'efforce d'intégrer et d'adapter ses capacités et programmes en matière d'assistance alimentaire aux interventions et investissements des gouvernements, des autres organismes des Nations Unies et des acteurs du secteur privé et de la société civile, qui peuvent ensemble générer les changements systémiques nécessaires au développement durable. Le PAM s'emploiera avec ses partenaires à combiner leurs atouts et ressources complémentaires et à en tirer parti. L'objectif sera de parvenir à établir des dispositions transparentes, équitables et mutuellement bénéfiques, assorties de mécanismes de partage des risques, des responsabilités et des obligations redditionnelles. Ces partenariats, qui suivront les approches existantes, permettront de répondre de manière économique aux besoins des personnes en situation d'insécurité alimentaire. Le travail en partenariat et l'action

concertée sont depuis longtemps un axe central des opérations du PAM, et ils sont au cœur de l'appel mondial à l'action lancé dans le Programme 2030. Le Plan stratégique pour 2017-2021 confirme et étaye cet engagement. Outre ces partenariats stratégiques et opérationnels, l'innovation, la communication et le plaidoyer, ainsi que le renforcement de la sensibilisation du personnel et de ses capacités seront primordiaux pour mettre en œuvre le Plan stratégique.

Le PAM est fermement attaché aux normes les plus élevées d'intégrité, et son action ne cessera d'être guidée par les principes humanitaires que sont l'humanité, l'impartialité, la neutralité et l'indépendance opérationnelle.

Étant donné le délai ambitieux que fixe le Programme 2030, le PAM présente son nouveau plan stratégique avec une année d'avance. Le Plan stratégique pour 2017-2021 sera revu et pourra être prorogé ou mis à jour en 2021, puis des examens auront lieu tous les quatre ans pour adapter le cycle de planification stratégique du PAM aux résolutions de l'Examen quadriennal complet.

Le Plan stratégique pour 2017-2021 a été établi en tenant compte des accords conclus à l'issue de grands sommets et conférences internationaux, ainsi que des résolutions de l'Assemblée générale des Nations Unies et des cadres mondiaux et régionaux complémentaires axés sur l'élimination de la faim et de la malnutrition. Il prend également en considération les enseignements tirés de l'examen à mi-parcours du Plan stratégique pour 2014-2017, ainsi que d'évaluations et d'examens réalisés en externe. Sa préparation a aussi tiré profit des consultations approfondies organisées au sein du PAM et avec les partenaires.

Les 17 objectifs de développement durable sont étroitement imbriqués. Le PAM en privilégiera deux – le deuxième, qui a pour finalité d'éliminer la faim, et le dix-septième, qui vise à établir des partenariats pour faciliter la mise en œuvre des ODD. À chaque but stratégique correspondent des objectifs stratégiques. Conformément au mandat et aux capacités qui sont les siens, tels qu'en témoignent son programme de travail et les nombreuses demandes de prestations de services techniques et opérationnels et de services communs qui lui sont adressées, le PAM évaluera sa progression sur la voie de la réalisation de ces objectifs stratégiques au moyen de résultats stratégiques, qui correspondent eux-mêmes aux cibles des ODD 2 et 17. Il pourra ainsi harmoniser ses rapports avec ceux des pays pour ce qui est de rendre compte des progrès accomplis dans la mise en œuvre du Programme 2030.

Les buts stratégiques, les objectifs stratégiques et les résultats stratégiques sont les suivants:

But stratégique 1: Aider les pays à atteindre l'objectif Faim zéro (ODD 2)

Objectif stratégique 1: Éliminer la faim [en préservant l'accès à l'alimentation]

- Résultat stratégique 1 – Chacun a accès à la nourriture (Cible 1 de l'ODD 2)

Objectif stratégique 2: Améliorer la nutrition

- Résultat stratégique 2 – Personne ne souffre de malnutrition (Cible 2 de l'ODD 2)

Objectif stratégique 3: Assurer la sécurité alimentaire

- Résultat stratégique 3 – La sécurité alimentaire et la nutrition des petits exploitants s'améliorent (Cible 3 de l'ODD 2)
- Résultat stratégique 4 – Les systèmes de production alimentaire sont durables (Cible 4 de l'ODD 2)

But stratégique 2: Nouer des partenariats pour faciliter la mise en œuvre des ODD (ODD 17)

Objectif stratégique 4: Appuyer la mise en œuvre des ODD

- Résultat stratégique 5 – Les pays ont des capacités renforcées pour mettre en œuvre les ODD (Cible 9 de l'ODD 17)
- Résultat stratégique 6 – Les politiques appuyant le développement durable sont cohérentes (Cible 14 de l'ODD 17)

Objectif stratégique 5: Travailler en partenariat pour de meilleurs résultats au regard des ODD

- Résultat stratégique 7 – Les pays en développement ont accès à toute une gamme de ressources financières qu'ils investissent dans le développement (Cible 3 de l'ODD 17)
- Résultat stratégique 8 – Le partage des connaissances, du savoir-faire et de la technologie renforcent l'appui apporté par les partenariats mondiaux aux activités menées par les pays en vue de réaliser les ODD (Cible 16 de l'ODD 17)

La mise en œuvre du Plan stratégique pour 2017-2021 sera adaptée compte tenu du contexte local, des capacités disponibles et des partenariats existant dans chacun des pays où le PAM opère. Les plans stratégiques de pays détermineront les résultats stratégiques, présentés sous la forme "d'effets directs stratégiques", auxquels le PAM contribuera. Ces effets directs stratégiques seront le reflet de la situation et de la dynamique existant dans un pays, conformément aux priorités et buts nationaux, et dans le droit fil des valeurs fondamentales du PAM et de l'Organisation des Nations Unies. Pour chaque pays, ils seront directement liés à la réalisation des cibles nationales des ODD et partant, aux résultats stratégiques du PAM. L'importance première accordée par le PAM à l'élimination de la faim fera qu'il pourra aussi contribuer directement ou indirectement à l'obtention des effets directs recherchés par les pays et les partenaires au titre d'ODD autres que les ODD 2 et 17.

Les objectifs stratégiques et les résultats stratégiques ne s'appliqueront pas tous dans tous les pays. Les activités du PAM seront fonction de la situation et des besoins dans un pays ou une région spécifique, de la valeur ajoutée que le PAM peut apporter à un moment donné dans un lieu donné et de la présence et des moyens d'autres intervenants. Avec ses partenaires, le PAM mettra en œuvre des programmes de nature à renforcer la capacité des populations, des communautés et des pays à gérer les risques structurels, à sauver des vies et préserver les moyens d'existence et, au bout du compte, à éliminer la faim. Le PAM choisira l'outil approprié ou la combinaison d'outils la mieux adaptée compte tenu d'une analyse précise des besoins et du contexte, des préférences des bénéficiaires, des objectifs opérationnels, d'un souci d'efficacité et de données probantes concernant l'impact potentiel.

Le Plan stratégique pour 2017-2021 n'aborde pas les prévisions du PAM concernant les ressources, le financement et les déficits. Les plans stratégiques de pays seront l'outil au moyen duquel seront assurées la mobilisation des ressources et la gestion des fonds, y compris pour ce qui est de l'adhésion du PAM aux directives et procédures relatives à l'allocation de contributions multilatérales à l'aide au développement¹. Pendant la période couverte par le Plan stratégique, le PAM s'attend à ce que les flux de ressources suivent les tendances passées, y compris pour les domaines étroitement liés entre eux que sont l'aide humanitaire, le développement et la consolidation de la paix, et il hiérarchisera ses activités par ordre de priorité en se pliant aux décisions que prendra le Conseil concernant l'affectation des ressources compte tenu de ces tendances, y compris pour ce qui est des ressources multilatérales.

Projet de décision

Le Conseil approuve le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021 conformément à l'article V1.1 du Règlement général, et réaffirme son appui aux engagements et au travail du PAM, qui fera concorder ses activités avec les objectifs de développement durable. Il note que faire face aux situations d'urgence liées à la sécurité alimentaire et apporter une aide humanitaire directe contribuant à sauver des vies et à préserver les moyens d'existence demeurera un axe important des opérations du PAM.

¹ Directives et procédures du Comité pour l'affectation stratégique des ressources (III) – Allocation de contributions multilatérales (au profit du développement) (*Strategic Resource Allocation Committee (SRAC) Guidelines and Procedures (III) – Allocation of Multilateral Contributions [for Development]*).

I. Généralités

1. En septembre 2015, les dirigeants du monde entier se sont réunis pour adopter un cadre d'action mondial détaillé visant à réaliser le développement durable dans ses trois dimensions – économique, sociale et environnementale – d'une manière qui soit équilibrée et intégrée. "Transformer notre monde: le Programme de développement durable à l'horizon 2030" propose un programme de portée mondiale axé sur l'être humain dont le but est de parvenir au développement durable et de mettre un terme à la pauvreté, à la faim et à l'inégalité. Le Programme 2030 reprend les impératifs de l'initiative Défi Faim zéro du Secrétaire général – qui sont traduits dans l'objectif 2 de développement durable (ODD 2) – Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable. En outre, le Programme 2030 situe le travail humanitaire dans le contexte plus large du progrès et du développement de l'humanité, et promet formellement de ne laisser personne de côté.
2. Le Programme 2030 est ambitieux tant par son rayonnement que par la complexité des problèmes à surmonter et par le délai de 15 ans qu'il s'accorde pour obtenir des résultats durables qui transformeront le monde. C'est donc maintenant qu'il faut agir: les objectifs fixés exigent de procéder rapidement pour éliminer la pauvreté et la faim d'ici à 2030. Une collaboration multipartite est indispensable.
3. En réponse à l'appel mondial à l'action lancé dans le Programme 2030², le PAM présente son nouveau Plan stratégique avec une année d'avance. Cela lui permettra d'ajuster et d'aligner son orientation stratégique et à définir la manière dont il appuiera les efforts déployés par les pays pour éliminer la faim et parvenir au développement durable. Le cadre de résultats associé au Plan stratégique pour 2017-2021 concorde pleinement avec le Programme 2030 et il est prévu qu'il demeure stable tout au long de la période couverte. Dans ce contexte, tout en reconnaissant que le PAM doit planifier et mener à bien l'action humanitaire nécessaire pour contribuer à sauver des vies, le présent Plan stratégique pour 2017-2021 a pour ambition de veiller à ce que les pays soient en bonne voie d'atteindre les objectifs fixés dans le Programme 2030, en particulier l'ODD 2 relatif à l'élimination de la faim. Les enseignements qui seront tirés de l'expérience donneront des indications sur la façon dont une action collective et cohérente peut favoriser les progrès. Le Plan stratégique pour 2017-2021 sera donc revu et pourra être prorogé ou mis à jour en 2021, puis des examens auront lieu tous les quatre ans pour adapter le cycle de planification stratégique du PAM aux résolutions de l'Examen quadriennal complet.
4. Le présent Plan stratégique pour 2017-2021 devrait guider le PAM pendant toute la période de mise en œuvre du Programme 2030. Il met l'aide du PAM au service de l'action engagée par les pays pour libérer de la faim les populations les plus pauvres et les plus exposées à l'insécurité alimentaire, et fixe le cadre de la participation du PAM à un partenariat mondial pour le développement durable revitalisé, qu'appuiera une action de sensibilisation accrue. Le PAM s'engage à venir en aide aux plus défavorisés, en s'assurant qu'il n'y aura pas de laissés-pour-compte. Il s'attachera à toujours appliquer les normes les plus élevées d'intégrité, et son action ne cessera d'être guidée par les principes humanitaires que sont l'humanité, l'impartialité, la neutralité et l'indépendance opérationnelle. Pour mettre en œuvre son Plan stratégique pour 2017-2021, il lui faudra miser sur les partenariats stratégiques, la communication et le plaidoyer, ainsi que sur la sensibilisation du personnel et le développement de ses capacités. De plus, afin de donner corps à la vision et aux objectifs du Plan stratégique dans un monde en mutation permanente, il sera primordial pour le PAM de tirer parti de l'innovation et de renforcer les efforts dans ce sens, notamment par le biais de son accélérateur d'innovations³.

² Voir le document du Conseil économique et social de l'Organisation des Nations Unies portant la cote E/2015/L.16 (15 juin 2015), par. 73.

³ L'accélérateur d'innovations du PAM a été ouvert à Munich (Allemagne) en août 2015, dans le but d'affermir la culture de l'innovation en interne, et de faciliter la collaboration avec des spécialistes de divers secteurs et institutions. Il s'emploie à mettre les technologies de pointe au service des opérations du PAM, aidant ainsi les pays à atteindre les ODD de manière plus efficiente et plus efficace.

5. Son mandat permet au PAM de mettre des outils et des perspectives afférents au développement au service de ses interventions humanitaires, et donc de mener auprès des communautés des activités favorisant le relèvement rapide et le développement qui contribuent à renforcer la résilience et à générer des débouchés productifs à long terme. De ce fait, l'expérience qu'il s'est forgée dans le contexte tant de l'action humanitaire que de l'aide au développement a permis au PAM de se doter d'atouts et de capacités sans pareils pour appuyer la sécurité alimentaire et la nutrition, y compris dans le cadre de crises prolongées. Conformément au Programme 2030 et aux engagements pris au titre de la Grande entente à l'issue du Sommet mondial sur l'action humanitaire⁴, le PAM doit, tout en se concentrant sur ses activités fondamentales destinées à sauver des vies, s'attacher aussi à favoriser l'obtention de résultats contribuant à la mise en place de débouchés productifs à plus long terme, en collaboration avec diverses institutions œuvrant dans les domaines étroitement liés entre eux que sont l'aide humanitaire, le développement et la consolidation de la paix, et dans le respect des principes humanitaires. Aux termes de la Grande entente, le but ultime est de réduire les besoins humanitaires sur le long terme, afin de contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable. Les activités axées sur la prévention, l'atténuation et la préparation au service d'une intervention rapide sont cruciales à cet égard. Le Plan stratégique pour 2017-2021 définit la façon dont le PAM pourra apporter d'importantes contributions dans ces domaines, dans différents contextes.

II. Le contexte mondial

Le Programme 2030

6. Les États membres dirigent l'action mondiale engagée pour réaliser le Programme 2030. Ils ont défini 17 objectifs et des cibles qui sont intégrés et indissociables, par essence globaux et applicables universellement. Ils sont conscients de l'interdépendance des dimensions sociale, économique et environnementale du développement durable, au sein des pays et d'un pays à l'autre. C'est à chaque État qu'il revient de fixer ses propres cibles, des cibles à la hauteur des ambitions mondiales, mais qui tiennent compte des réalités du pays. Le Programme 2030 appelle à agir collectivement pour soutenir l'action menée par les pays⁵. L'ODD 17– Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement durable et le revitaliser – est étayé par le Plan d'action d'Addis-Abeba, qui le complète, et appelle à mettre en œuvre de nouveaux moyens de collaboration et des stratégies de partenariat améliorées pour aider les pays à réaliser le développement durable dans toutes ses dimensions.
7. Point particulièrement important pour le PAM, le Programme 2030 reconnaît la plus grande vulnérabilité de certains pays et de certaines personnes, qui auront donc davantage de difficultés à parvenir au développement durable et devront faire l'objet d'une attention spéciale pour que personne ne soit laissé pour compte⁶. Plutôt que de définir un ODD ayant spécifiquement trait à l'action humanitaire, les chefs d'État et de gouvernement ont choisi d'inscrire les risques et la vulnérabilité au cœur du Programme 2030. La gestion des risques liés aux crises et la réduction de la vulnérabilité doivent être perçues à la fois comme un impératif humanitaire, pour contribuer plus efficacement à sauver des vies, et une nécessité sur le plan du développement, pour garantir

⁴ Sommet mondial sur l'action humanitaire. 2016. *The Grand Bargain – A Shared Commitment to Better Serve People in Need*. Sommet mondial sur l'action humanitaire, Istanbul (Turquie), 23 mai 2016.

⁵ Programme 2030, par. 61: "Les cibles relatives aux moyens de mise en œuvre qui ont été arrêtées pour l'objectif 17 et pour chacun des autres objectifs de développement durable et dont il est fait mention ci-dessus, sont déterminantes pour la réalisation du Programme et ont la même importance que les autres cibles et objectifs. Nous leur accorderons la même priorité dans nos efforts de mise en œuvre et dans le cadre mondial d'indicateurs élaboré pour suivre les progrès accomplis."

⁶ Programme 2030, par. 21 et 22: "Les pays les plus vulnérables [...] méritent une attention spéciale, à l'instar des pays en situation de conflit ou d'après conflit. De nombreux pays à revenu intermédiaire se heurtent eux aussi à de grandes difficultés." Par. 23: "Nous prenons la résolution d'adopter de nouvelles mesures et d'engager de nouvelles actions, dans le respect du droit international, pour éliminer les obstacles et les contraintes, renforcer le soutien nécessaire et satisfaire les besoins particuliers des personnes qui vivent dans des régions touchées par des urgences humanitaires complexes ou par le terrorisme."

la progression vers la réalisation des ODD⁷. Pour ne laisser personne de côté dans le combat contre la faim, il faut venir en aide à tous – femmes, hommes, filles et garçons – et en particulier à ceux qui vivent dans une extrême pauvreté ou qui sont la cible de discriminations, aux réfugiés, aux personnes déplacées à l'intérieur de leur pays, aux personnes handicapées ou infirmes, aux personnes âgées ou encore aux victimes de crises humanitaires complexes et prolongées, de violences extrêmes, ou de catastrophes climatiques ou autres. Pour venir en aide aux plus démunis, il faut que l'action soit concertée; le PAM travaillera donc en partenariat avec de multiples intervenants dans les domaines du développement, de l'aide humanitaire et, selon qu'il conviendra, de la paix et de la sécurité.

Tendances mondiales et conférences et accords internationaux

8. Près de 800 millions de personnes dans le monde sont sous-alimentées. Parmi les enfants de moins de 5 ans, 159 millions souffrent d'un retard de croissance et 50 millions d'émaciation⁸. À l'échelle mondiale, plus de la moitié des réfugiés sont des enfants, et les taux d'émaciation et de retard de croissance s'aggravent à la fois pendant une catastrophe et durant les années qui suivent⁹. Les femmes et les filles subissent de manière disproportionnée les effets des crises humanitaires, qui s'accompagnent d'une hausse des taux de morbidité et de mortalité féminines et exposent celles-ci à de multiples formes de violence. Les personnes qui vivent dans des pays en conflit ont trois fois plus de risques d'être sous-alimentées que celles qui vivent dans des pays en développement plus stables. Les groupes vulnérables tels que les enfants, les réfugiés et les personnes déplacées, et les personnes vivant avec le VIH ou un handicap, ont souvent peu accès aux systèmes de protection sociale et nombre d'entre eux vivent dans des pays touchés par un conflit et l'instabilité. L'inégalité entre les sexes et le manque d'autonomisation des femmes rendent souvent les femmes et les filles plus vulnérables dans les situations de crise humanitaire, et constituent un frein au progrès dans tous les domaines du développement durable. Dans de nombreux pays, les inégalités persistent ou se creusent, et la faim tend désormais à toucher autant les villes que les campagnes.
9. Plus de 125 millions de personnes sont actuellement touchées par des crises humanitaires⁷. En 2014 et 2015, le PAM a fourni une assistance alimentaire directe à plus de 78 millions de personnes dans 82 pays en moyenne. Environ 42 pour cent de ses dépenses ont été consacrées à des opérations d'urgence, 38,5 pour cent à des activités axées sur le relèvement rapide, 6,9 pour cent à des activités de développement et 7,6 pour cent à des opérations spéciales¹⁰. En 2014 et 2015, en moyenne 77 pour cent des transferts de vivres et 89 pour cent des transferts de type monétaire effectués l'ont été en vue de sauver des vies et de préserver les moyens d'existence en situation d'urgence; 59,5 pour cent des bénéficiaires du PAM en ont directement profité. Cet appui a contribué à stabiliser, voire améliorer, la sécurité alimentaire des populations touchées par une situation d'urgence grâce à l'organisation de distributions générales de vivres ou de transferts de type monétaire, qui ont concouru à accroître la consommation alimentaire et la diversité de l'alimentation. Des activités ont aussi été menées en vue de prévenir une dégradation de l'état nutritionnel et la mortalité connexe, et de venir en aide aux personnes souffrant de malnutrition aiguë dans les situations d'urgence.

⁷ Sommet mondial sur l'action humanitaire. 2016. *Commitment to Action – Transcending humanitarian-development divides – Changing People's Lives: From Delivering Aid to Ending Need*. Sommet mondial sur l'action humanitaire, Istanbul (Turquie), 23 mai 2016.

⁸ Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF)-Organisation mondiale de la Santé (OMS)-Groupe de la Banque mondiale. 2015. *Joint child malnutrition estimates – Levels and trends*. Disponible à l'adresse: <http://www.who.int/nutgrowthdb/estimates2014/en/>.

⁹ Hsiang, S. et Anttila-Hughes, J., 2013. *Destruction, Disinvestment and Death: Economic and Human Losses Following Environmental Disaster*. Disponible à l'adresse: <http://ssrn.com/abstract=2220501>; Silventoinen, K., 2003. *Determinants of variation in adult body height*. *Journal of Biosocial Sciences*, 35:263-285.

¹⁰ Ainsi que 5 pour cent à des fonds bilatéraux, à des fonds d'affectation spéciale, et au Fonds général ainsi qu'aux fonds d'affectation spéciale qui ne peuvent être ventilés par projet ou opération. Ces chiffres sont des moyennes pour 2014 et 2015.

10. Dans des contextes plus stables, le PAM a appuyé les petits exploitants en faisant de ses achats locaux un outil de lutte contre la faim, en collaboration avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et d'autres partenaires. Ces activités axées sur la création de marchés ont favorisé le développement économique des petits exploitants en contribuant à améliorer la qualité de leurs récoltes et à accroître les quantités vendues au PAM et, plus important encore, à d'autres acheteurs commerciaux et gouvernementaux, qui représentent des débouchés plus durables. Dans les situations de redressement rapide, le PAM s'est employé à améliorer la sécurité alimentaire des communautés et des ménages vulnérables en fournissant des vivres ou des transferts de type monétaire, tout en aidant les communautés locales à remettre en état les terres et à (re-)construire barrages et puits, routes de desserte et autres actifs. Dans divers contextes, il s'est attaché à réduire l'exposition des ménages vulnérables aux changements et aux catastrophes d'ordre climatique en aidant les communautés en situation d'insécurité alimentaire à se préparer et à faire face aux catastrophes liées au climat, ainsi qu'à s'en relever. Au cours de la dernière décennie, près de la moitié des opérations d'urgence et de redressement du PAM ont comporté des interventions destinées à faire face à des catastrophes de ce type, et ces cinq dernières années, au moins 40 pour cent des opérations prévoyaient des activités de réduction des risques de catastrophe. Le PAM aide les gouvernements à renforcer leur capacité à gérer les risques de catastrophe et à améliorer la sécurité alimentaire, tout en investissant dans les systèmes d'alerte rapide et de préparation. Il a aussi contribué à garantir aux enfants un accès adéquat à des aliments nutritifs par l'intermédiaire des programmes de repas scolaires, qui ont permis de venir en aide en moyenne à quelque 18 millions d'enfants dans 64 pays en 2014 et 2015.
11. Le PAM est intervenu pour faire face à 13 situations d'urgence majeure en 2014 et 12 en 2015. Les tendances observées actuellement dans les crises liées au climat, aux conflits et à la santé montrent que le nombre de personnes souffrant de la faim repart à la hausse; le PAM devra continuer d'accorder une place prépondérante aux interventions destinées à sauver des vies et à préserver les moyens d'existence en situation d'urgence s'il entend aider les pays à atteindre les objectifs fixés dans le Programme 2030. Les changements climatiques menacent de rendre les systèmes de production alimentaire inopérants car ils augmentent la fréquence et la gravité des aléas naturels, qui ont un impact disproportionné sur les ménages vulnérables en situation d'insécurité alimentaire. La communauté internationale ne peut, et ne devrait pas, sauver la vie des mêmes personnes année après année. En vertu de la justice climatique et du Programme 2030, les activités d'adaptation et d'atténuation qui contribueront à renforcer la résilience des personnes marginalisées vivant dans des régions vulnérables relèvent d'une responsabilité collective. La prolifération et la fragmentation des conflits provoquent davantage de déplacements de populations et une augmentation des besoins humanitaires. Ces conflits, pour lesquels il semble n'y avoir aucune perspective de règlement pacifique, donnent lieu à ce paradoxe que sont les situations d'urgence qui ne cessent de se prolonger et nécessitent une aide humanitaire de vaste portée, tout en n'offrant que peu, voire pas, de place à des activités productives propices au développement durable.
12. D'après le rapport de 2015 sur l'état de l'insécurité alimentaire dans le monde¹¹: "Au cours des 30 dernières années, la typologie des crises a progressivement évolué. Il s'agissait à l'origine de phénomènes à court terme, violents et très médiatisés qui se sont transformés progressivement en situations à plus long terme, structurelles et prolongées (...). En d'autres termes, les crises prolongées sont devenues la nouvelle norme, tandis que les crises aiguës de courte durée sont désormais l'exception". Le Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA) a adopté le Cadre d'action pour la sécurité alimentaire et la nutrition lors des crises prolongées (CSA-CDA) en 2015¹², prenant acte de l'impact qu'ont l'insécurité alimentaire et la dénutrition sur les populations touchées. Le PAM possède des atouts et des capacités uniques lorsqu'il faut répondre aux besoins des populations touchées par des crises prolongées, et donner corps aux principes énoncés dans le CSA-CDA. Le mandat qui est le sien lui a permis d'acquérir une grande

¹¹ FAO, FIDA et PAM. 2015. L'État de l'insécurité alimentaire dans le monde, p. 40. Rome.

¹² <http://www.fao.org/cfs/cfs-home/activities/cfs-fipc/en/>.

expérience dans des contextes d'action humanitaire et d'aide au développement, ce qui fait qu'il est bien placé pour contribuer à renforcer la résilience des personnes touchées dans le cadre de crises prolongées en abordant ses interventions humanitaires selon l'optique du développement, et en adaptant en conséquence ses interventions axées sur le redressement et le développement.

13. Le Programme 2030 repose sur l'idée qu'il faut agir simultanément dans des contextes distincts et de multiples secteurs. C'est en s'attaquant aux causes profondes et interdépendantes de la pauvreté et de la faim que l'on pourra éliminer définitivement ces fléaux. Cette approche doit s'appliquer dans toutes les régions touchées par la faim, et va dans le sens de l'appel lancé dans le Programme 2030 visant à donner la priorité aux personnes exposées à des conflits, des catastrophes ou des risques ou en situation de vulnérabilité. À l'appui du Programme 2030, les mesures pour éliminer la faim incluent les textes issus des grandes conférences et des sommets des Nations Unies, en particulier le Sommet mondial sur l'action humanitaire.
14. Le **Sommet mondial sur l'action humanitaire** a mis en évidence aux yeux de la communauté internationale l'ampleur des changements nécessaires pour faire face aux difficultés considérables auxquelles nous sommes confrontés. L'analyse des tendances des catastrophes liées au climat, des conflits intra-étatiques et des déplacements tend à montrer que le monde aura à affronter un nombre croissant de crises complexes et prolongées au cours des prochaines décennies. Le Sommet a été l'occasion de dire clairement que l'aide humanitaire ne peut à elle seule répondre de manière appropriée aux besoins des personnes les plus vulnérables au monde. Une approche cohérente est nécessaire pour remédier durablement aux causes profondes des crises, qui prévoit le recours à la voie diplomatique à des fins de prévention et de règlement des conflits, et rapproche les efforts déployés dans les domaines de l'action humanitaire, du développement et de la consolidation de la paix.
15. Les participants ont souligné la nécessité de disposer de financements suffisants et prévisibles pour pouvoir répondre aux besoins humanitaires, et des engagements ont été pris en vue d'élargir la base des donateurs. L'accent a été mis sur le caractère impérieux de la garantie d'un accès humanitaire sans restriction, du respect des principes humanitaires et de l'application des normes internationales en matière de protection; il est urgent de mettre en œuvre et de promouvoir tous ces préceptes. Les participants ont également décidé d'adopter une nouvelle approche s'agissant de prendre en compte les besoins des personnes déplacées et des réfugiés, qui réponde aux besoins humanitaires immédiats et favorise la réalisation des objectifs de développement à plus long terme afin de renforcer l'autonomisation des réfugiés, des personnes déplacées et des communautés hôtes.
16. Dans le cadre plus large du Programme 2030, le PAM s'engage, par l'intermédiaire du présent Plan stratégique, à donner suite aux textes issus du Sommet mondial sur l'action humanitaire et aux engagements pris à cette occasion, en particulier ceux en lien avec la Grande entente. Le PAM adhère sans réserve à une approche commune, axée sur la personne et répondant aux besoins, guidée par les principes humanitaires. Il est en outre fermement attaché à la transparence, à la responsabilité à l'égard des populations touchées et à l'action menée de manière concertée, sur la base de ses atouts fondamentaux, en vue d'obtenir des résultats collectifs. Dans le document faisant le point chaque année sur son rôle dans le cadre de l'action humanitaire collective ainsi que dans son rapport annuel sur les résultats, le PAM indiquera quelles mesures il aura prises pour donner suite aux textes issus du Sommet mondial sur l'action humanitaire.
17. La Grande entente prévoit un engagement spécial tendant à transposer à plus grande échelle l'assistance de type monétaire. Là où des vivres sont disponibles mais hors de portée des personnes démunies ciblées qui souffrent de la faim, le PAM est déjà en train d'orchestrer l'intensification du recours aux transferts de type monétaire grâce à sa présence dans plus de 50 pays, où il vient en aide à quelque 10 millions de personnes au moyen de transferts représentant un montant de près de 1 milliard de dollars. Les transferts de type monétaire du PAM offrent la possibilité non seulement de s'attaquer aux problèmes touchant la sécurité alimentaire et la nutrition, mais aussi de favoriser l'intégration de la population cible dans le tissu financier et commercial local. Le PAM est considéré comme un partenaire important par les gouvernements et d'autres acteurs pour la transposition à plus grande échelle des transferts de

type monétaire. Il est bien résolu à jouer ce rôle de chef de file et à fournir des transferts de type monétaire destinés à répondre à divers besoins fondamentaux dans des contextes où leur utilisation est appropriée, ce en coordination avec les dispositifs nationaux de protection sociale. Le PAM élargira l'appui qu'il apporte dans les domaines de la gestion des transferts monétaires, des outils communs et des approches de la gestion et de l'évaluation numériques des bénéficiaires, avec un nombre croissant de partenaires. Le recours aux transferts monétaires suivra les principes élémentaires de l'évaluation des besoins et de l'analyse des interventions destinées à déterminer les besoins des bénéficiaires. Pour diversifier les modalités de transfert de prestations, il est nécessaire de procéder à une analyse systématique des marchés et des capacités des prestataires de services. Les modalités sont sélectionnées à l'issue d'une analyse ex ante des rapports coût-efficacité et coût-efficience. Dans le cadre de ses partenariats, le PAM s'attachera tout particulièrement à renforcer les capacités des acteurs locaux qui interviennent en cas de crise.

18. On trouvera ci-après un point sur les autres grands accords et conférences, ainsi que sur le rôle qu'ils jouent dans l'élimination de la faim.
- *Conférence mondiale sur la réduction des risques de catastrophe (mars 2015)*: Plus de 80 pour cent des personnes en situation d'insécurité alimentaire dans le monde vivent dans des pays exposés à des risques naturels et marqués par une forte dégradation des terres et des écosystèmes¹³. Les catastrophes ont des répercussions sur la sécurité alimentaire dans toutes ses dimensions: sans protection contre les risques de catastrophe, les personnes les plus vulnérables ne peuvent même pas commencer à renforcer leur résilience. Le Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe (2015-2030) contribue au Programme 2030 et à la réduction de la faim; il appelle en particulier à investir pour réduire les risques de catastrophe et accroître la résilience, notamment au moyen des systèmes de protection sociale, et à améliorer les dispositifs de préparation aux catastrophes pour intervenir efficacement et "mieux reconstruire".
 - *Conférence internationale sur le financement du développement (juillet 2015)*: Le Programme d'action d'Addis-Abeba est pris en compte dans le Programme 2030, à la faveur de l'ODD 17. Malgré les progrès importants dont témoigne le Programme d'action d'Addis-Abeba, de graves problèmes persistent. Ainsi, les outils et les ressources actuellement à la disposition des acteurs de l'aide humanitaire et du développement ne suffisent plus à répondre aux besoins à long terme des populations vulnérables aux crises. Il faut que la communauté internationale investisse davantage dans les actions de redressement après des catastrophes ou des conflits et dans le financement de la réduction des risques. Les fonds alloués aux programmes de protection sociale et aux interventions humanitaires, notamment dans des contextes de fragilité ou de (sortie de) conflit, sont souvent insuffisants et ne donnent pas la latitude nécessaire pour s'attaquer aux causes principales de la vulnérabilité et du risque¹⁴.
 - *Accord de Paris de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (décembre 2015)*: Les personnes en situation d'insécurité alimentaire pâtissent de manière disproportionnée des changements climatiques¹⁵, lesquels pourraient accroître le risque de voir la faim et la malnutrition augmenter dans une proportion pouvant atteindre 20 pour cent

¹³ Indice de gestion des risques, 2014. Indicateur composite des risques naturels; EM-DAT, 2014. Base de données internationale sur les catastrophes (en ligne); Institut international de recherche sur les politiques alimentaires, Welthungerhilfe et Concern Worldwide. Indice 2014 de la faim dans le monde; Banque mondiale, 2014. Données sur la population (en ligne); Évaluation globale de la dégradation du sol (GLASOD) induite par l'homme, 1990; Bai Z.G., Dent, D.L., Olsson, L. et Schaepman, M.E. 2008. *Proxy global assessment of land degradation*. Soil Use and Management, 24(3): 223-234 (septembre).

¹⁴ PAM, Bureau de la coordination des affaires humanitaires, Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, Programme des Nations Unies pour les établissements humains, UNICEF, Programme des Nations Unies pour le développement, OMS et Organisation internationale pour les migrations (2015). *Financing for Development: Addressing the Humanitarian-Development Divide*.

¹⁵ Banque mondiale. 2015. Ondes de choc: Maîtriser les impacts du changement climatique sur la pauvreté. Washington.

d'ici à 2050¹⁶. Les changements climatiques vont aggraver la vulnérabilité face aux catastrophes¹⁷, notamment dans les régions où les ressources sont rares et où la prévalence de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition est élevée. Les inondations et les épisodes de sécheresse sont d'une fréquence et d'une intensité plus élevées. La vulnérabilité des personnes et des systèmes de production alimentaire face aux changements climatiques exige un surcroît d'efforts et un renforcement des capacités dans les domaines suivants: systèmes d'alerte rapide; préparation aux situations d'urgence; évaluation détaillée et gestion systématique des risques; assurance contre les aléas climatiques; et renforcement de la résilience des communautés, des moyens d'existence et des écosystèmes. Les filets de sécurité et les systèmes de protection sociale constituent l'un des meilleurs moyens d'autonomiser les populations les plus vulnérables pour qu'elles puissent commencer à s'adapter aux changements climatiques et à renforcer leur résilience. Il sera primordial à cet égard que le PAM prévoie dans son approche de la planification stratégique par pays l'appui à apporter aux plans d'action nationaux établis au titre de l'Accord de Paris.

- *Troisième Conférence des Nations Unies sur le logement et le développement urbain durable (HABITAT III) (octobre 2016)*: Il est établi que la faim et la malnutrition chez les citoyens pauvres constituent un obstacle à la réalisation du Programme 2030. L'urbanisation rapide va de pair avec une hausse constante du nombre de pauvres vivant dans des taudis; les ménages de citoyens extrêmement pauvres consacrent une grande partie de leur revenu à la nourriture, ce qui les rend particulièrement vulnérables aux hausses soudaines des prix ou aux problèmes d'approvisionnement; en outre, les conflits provoquent le déplacement d'un nombre croissant de personnes vers les centres urbains. Pour réduire le phénomène de la faim en milieu urbain, il faudra absolument améliorer l'accès aux services de base, notamment aux filets de sécurité et aux services de nutrition. [à compléter à l'issue de la Conférence HABITAT III].

19. Le Programme 2030 et le Plan stratégique pour 2017-2021 sont conformes à d'autres résolutions de l'Assemblée générale des Nations Unies qu'ils appuient, notamment la résolution annuelle sur le développement de l'agriculture, la sécurité alimentaire et la nutrition à laquelle contribuent activement le PAM ainsi que la FAO et le Fonds international de développement agricole (FIDA). En 2015, la résolution contenait des recommandations¹⁸ sur la manière de poursuivre les actions entreprises – mais toujours inachevées – en vue d'éliminer la faim et la malnutrition, objectif central du programme de développement durable transformatif. Cette résolution prenait notamment acte de l'importance que revêt l'appui aux cadres complémentaires dans la lutte contre la faim et la malnutrition, notamment l'Agenda 2063 de l'Union africaine, les recommandations du CSA, le Défi Faim zéro, le Pacte mondial sur la nutrition pour la croissance, la Deuxième Conférence internationale sur la nutrition et la Décennie d'action des Nations Unies pour la nutrition.

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

20. Pour guider l'élaboration de son nouveau Plan stratégique, le PAM a fait réaliser en 2015 un examen à mi-parcours de son Plan stratégique pour 2014-2017, dont les principales constatations et recommandations étaient les suivantes:
 - La mission et le mandat du PAM se confondent avec les programmes d'action mondiaux et les objectifs institutionnels. Dans le nouveau Plan stratégique, il faudrait resserrer le cadre conceptuel et recentrer l'action du PAM en saisissant l'occasion offerte par la transition vers les ODD.

¹⁶ Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC), 2014: Changements climatiques 2014: Rapport de synthèse. Contribution des Groupes de travail I, II et III au cinquième Rapport d'évaluation du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat. Genève.

¹⁷ GIEC (2013), Cinquième rapport d'évaluation. <http://www.ipcc.ch/>.

¹⁸ A/RES/70/223.

- Le bilan du passage à l'assistance alimentaire est encourageant; il faudrait le renforcer et tirer parti des plans stratégiques de pays (PSP) pour mieux définir l'avantage comparatif du PAM au niveau des pays.
- L'examen du cadre de financement devrait produire un modèle de financement qui soit mieux adapté à la mission à court et long termes du PAM telle que convenue et contribue à renforcer les PSP en établissant une corrélation plus forte entre objectifs financiers et objectifs opérationnels à court et à long termes.
- Le Plan stratégique du PAM devrait mieux rendre compte des services d'importance vitale que celui-ci fournit à l'ensemble de la communauté d'aide humanitaire en tant qu'organisme responsable des modules de la logistique et des télécommunications d'urgence et en tant que gestionnaire des Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies et du Réseau des entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies.
- Compte tenu du nombre sans précédent de situations d'urgence, le PAM devrait préserver l'excellente qualité des prestations qu'il fournit en matière de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise, et les renforcer si nécessaire.
- Le PAM devrait poursuivre sa réflexion sur les incidences que les changements apportés au modèle opératoire – tels que les transferts de type monétaire et les achats locaux – peuvent avoir sur sa structure et sa fonction.
- Le PAM devrait continuer à renforcer le corpus de données probantes – et en particulier améliorer la mesure des résultats – pour pouvoir rendre compte de manière plus solide et plus concluante des résultats organisationnels.

Constatations de l'évaluation

21. Le Plan stratégique pour 2017-2021 tire profit des évaluations conduites par le Bureau de l'évaluation du PAM en 2014 et 2015, dont les constatations les plus importantes sont reprises dans les rapports annuels sur l'évaluation de 2014 et 2015, ainsi que dans le rapport de synthèse des évaluations d'opérations effectuées en 2014-2015¹⁹.
22. Les principales constatations sont les suivantes:
 - La poursuite de la transition de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire est particulièrement favorable à l'instauration de solutions durables au problème de la faim, et place le PAM en bonne position pour réaliser les transformations préconisées par le Programme 2030.
 - Les évaluations confirment la solidité des interventions d'urgence du PAM, notamment dans le cas de catastrophes soudaines de grande ampleur. Toutefois, la gestion simultanée de plusieurs crises de niveau 3 a détourné l'attention d'autres situations d'urgence – prolongées, chroniques et d'une gravité moindre.
 - Le PAM peut jouer un rôle utile dans les contextes fluctuants des pays à revenu intermédiaire où l'inégalité des chances est souvent facteur de vulnérabilité. Pour y parvenir, il doit cependant faire davantage pour consolider les politiques et les systèmes nationaux, travailler en partenariat, et recourir à des démarches plus systématiques pour développer les capacités nationales dans les domaines où sa compétence est reconnue.
 - L'investissement du PAM dans son rôle de coordonnateur des principaux modules d'aide humanitaire et les ressources qu'il a mobilisées à cet effet ont été jugés variables.

¹⁹ WFP/EB.2/2015/6-E*.

- Les évaluations brossent un tableau contrasté de la collaboration entre les organismes des Nations Unies et avec les organisations non gouvernementales (ONG) partenaires. Le PAM devra savoir montrer la voie et déterminer les priorités pour retirer tous les avantages qu'offre cette vaste gamme de partenariats. Les évaluations insistent également sur la nécessité d'instaurer une plus grande cohérence au PAM au niveau de l'harmonisation avec les systèmes nationaux.
- Les systèmes et la capacité actuels de suivi du PAM sont encore insuffisants pour qu'il puisse bien mesurer et analyser les effets directs. Les problèmes rencontrés pour déterminer l'efficacité, l'efficacé et l'avantage comparatif du PAM, conjugués à une prise en compte assez floue des chaînes de résultats lors de la conception des projets, limitent la capacité du PAM à conduire une gestion axée sur les résultats, fondée sur l'analyse de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas.

Examens et évaluations externes

23. Outre les examens et les évaluations conduits en interne, la performance du PAM a fait l'objet d'évaluations externes, notamment celle réalisée par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales en 2013. Ces évaluations et examens sont largement positifs: "Le PAM est bien placé pour fournir une assistance dans des situations d'urgence et présente un avantage comparatif appréciable dans des contextes humanitaires en raison de ses nombreux atouts: large place et ressources importantes accordées à la préparation aux situations d'urgence et aux interventions en cas de crise à tous les niveaux de l'organisation, fiabilité des évaluations des besoins et utilisation de celles-ci aux fins de la programmation, mesures de sécurité énergiques pour protéger le personnel, procédures d'achat efficaces, stratégies solides de gestion des risques, interventions rapides face à des événements et des catastrophes, harmonisation des procédures avec les partenaires de programmation, et participation active aux plans et appels interorganisations"²⁰. Des rapports font également état de la capacité du PAM à opérer dans des environnements difficiles et souvent instables (par exemple dans des régions ravagées par des conflits ou une guerre et des pays sujets à des chocs climatiques récurrents), où la livraison de vivres et d'articles non alimentaires n'est pas une opération facile et où l'envergure des besoins peut varier considérablement en peu de temps²¹. Le PAM est par ailleurs souvent bien coté dans le domaine de la transparence financière. Ainsi, l'International Aid Transparency Initiative (IATI), qui établit un classement influent des 381 organisations internationales impliquées dans l'aide et le développement, a classé le PAM au premier rang pour sa transparence financière²².
24. Le nouveau cadre conceptuel de résultats du PAM présenté à la section III s'inspire des constatations formulées en interne à l'issue de l'examen à mi-parcours, de l'étude d'évaluabilité du Plan stratégique pour 2014-2017 et des principales évaluations de 2014 et 2015. Il prend également en compte les examens et évaluations externes ainsi que les recommandations de l'Examen quadriennal complet.

III. Le PAM au service du Programme 2030

Ambition et buts stratégiques du PAM

25. Le Plan stratégique pour 2017-2021 fait fond sur cette singularité que nul ne conteste au PAM: il est le plus grand organisme d'aide humanitaire au monde. Cette particularité s'accompagne de la responsabilité de tenir les engagements pris et de répondre aux attentes pour ce qui est des interventions d'urgence et du relèvement dans les contextes de crise et de perturbation, l'objectif étant de sauver des vies en assurant des interventions d'assistance alimentaire de premier ordre, conçues et mises en œuvre en partenariat avec les gouvernements, les organismes internationaux et d'autres acteurs. Le Plan stratégique pour 2017-2021 confirme cette dimension cruciale du travail du PAM, garantissant qu'elle sera préservée et renforcée. En harmonisant l'action du PAM

²⁰ Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales. 2013. [WFP 2013 Report Vol. 1](#), p. 12.

²¹ Ministère britannique du développement international (DFID). 2016. *Multilateral Aid Review 2015*. Londres.

²² Pour visualiser le classement de l'IATI, allez sur cette [page](#) et cliquez deux fois sur le mot "Score" en haut du tableau.

avec les dispositions du Programme 2030, et en prenant acte des principes et engagements fondamentaux de la Grande entente, il fournit également au PAM un cadre cohérent et transparent pour contribuer plus largement à la réalisation des objectifs de développement durable dans divers contextes, au moyen des qualifications, capacités et compétences dont il s'est doté au fil non seulement de son action humanitaire mais aussi d'initiatives axées sur le développement. Ces capacités et compétences, qui découlent du mandat du PAM, sont sans pareils, conséquentes et ont une portée mondiale, ce qui ouvre la voie à une nouvelle génération d'interventions et de partenariats systémiques mus par l'esprit transformatif du Programme 2030. Le portefeuille de politiques novatrices et d'opérations efficaces dont dispose déjà le PAM et qu'il met en œuvre dans des contextes divers représente une contribution significative dans un monde qui cherche non seulement à éliminer la faim et à favoriser le développement durable, mais aussi à le faire en veillant à ce que nul ne soit laissé de côté, tout en renforçant les capacités et la résilience. Le Plan stratégique pour 2017-2021 définit un cadre qui permettra de donner corps à ces aspirations.

26. Comme indiqué dans sa stratégie institutionnelle en matière de partenariat pour 2014-2017²³, le PAM intègre et adapte ses capacités et programmes d'assistance alimentaire aux interventions et investissements des gouvernements, des autres organismes des Nations Unies et des acteurs du secteur privé et de la société civile, qui peuvent ensemble générer les changements systémiques nécessaires en profondeur pour permettre le développement durable. Le PAM s'emploiera avec ces partenaires à combiner leurs atouts et ressources complémentaires et à en tirer parti. L'objectif sera de parvenir à établir des dispositions transparentes, équitables et mutuellement bénéfiques, assorties de mécanismes de partage des risques, des responsabilités et des obligations redditionnelles. Ces partenariats, qui suivront les approches existantes, permettront de répondre de manière économique aux besoins des personnes en situation d'insécurité alimentaire. Le travail en partenariat et l'action concertée sont depuis longtemps un axe central des opérations du PAM, et ils sont au cœur de l'appel mondial à l'action lancé dans le Programme 2030. Le Plan stratégique pour 2017-2021 confirme et étaye cet engagement. Outre ces partenariats stratégiques et opérationnels, l'innovation, la communication et le plaidoyer, ainsi que le renforcement de la sensibilisation du personnel et de ses capacités seront primordiaux pour mettre en œuvre le Plan stratégique.
27. Le PAM souscrit pleinement au projet décrit dans le Programme 2030 d'un monde libéré de la faim, s'inscrivant dans un contexte de développement durable, équitable et écologiquement responsable. Compte tenu de sa propre histoire et de son mandat, et reconnaissant que les 17 ODD sont étroitement imbriqués, le PAM a choisi d'en privilégier deux – le deuxième, qui a pour finalité d'éliminer la faim, et le dix-septième, qui vise à établir des partenariats pour faciliter la mise en œuvre des ODD – tout en contribuant à la réalisation d'autres ODD en fonction du contexte et des priorités nationales. Ce choix correspond au mandat du PAM tel qu'il est énoncé dans la résolution 1714 adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies en 1961²⁴ et aux définitions ultérieures de sa mission; il est à la mesure des points forts, des capacités et du potentiel du PAM dont témoignent son programme de travail et les demandes de prestations de services techniques et opérationnels, de services communs et de capacités qui lui sont adressées. Dans le cadre de ses opérations, le PAM continuera de s'attacher en priorité à sauver des vies et à préserver les moyens d'existence en situation d'urgence, en exploitant les nombreux atouts qui

²³ WFP/EB.A/2014/5-B.

²⁴ A/RES/1714 (XVI). Il est notamment indiqué ce qui suit au paragraphe 10 de la résolution:

"Dans l'administration du Programme, il conviendra de veiller:

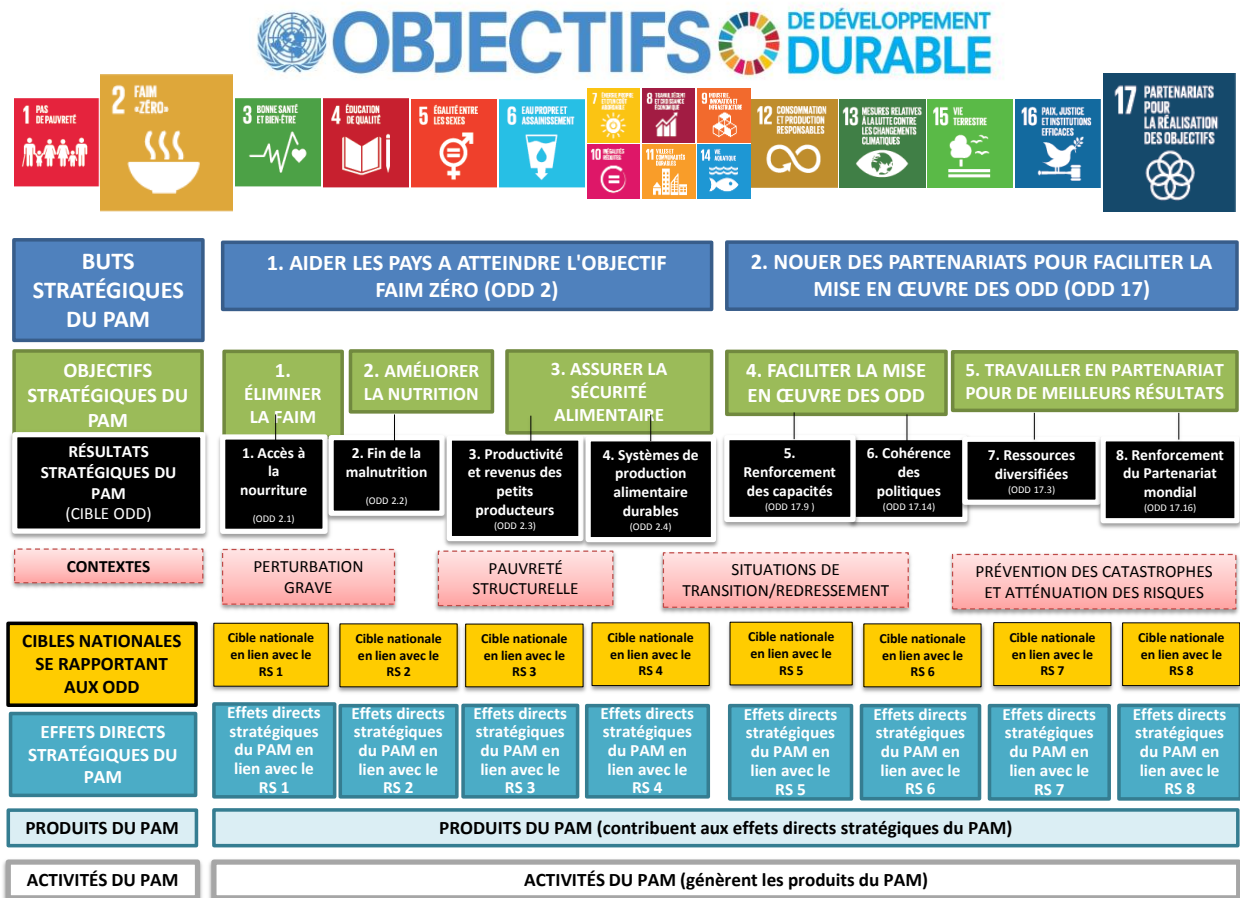
a) à établir, à l'échelle mondiale, des procédures appropriées et méthodiques pour faire face à des besoins alimentaires d'urgence et aux besoins de crise inhérents à la malnutrition chronique (ce qui pourra comprendre la constitution de réserves alimentaires);

b) à collaborer aux programmes d'alimentation scolaire et préscolaire;

c) à mettre en œuvre les projets pilotes comportant l'utilisation multilatérale des denrées alimentaires aux fins du développement économique et social, en particulier dans le cas de programmes comportant une utilisation intensive de main-d'œuvre et de programmes de bien-être rural."

sont notamment les siens dans les contextes humanitaires et les situations de crise. La figure 1 ci-après présente le cadre de résultats du Plan stratégique pour 2017-2021.

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



28. Le PAM mettra en œuvre son Plan stratégique pour 2017-2021 en se conformant aux dispositions de ses documents de politique générale, compilés en un recueil des politiques relatives au Plan stratégique²⁵. Il s'agit notamment des documents intitulés "Principes humanitaires"²⁶ (2004) et "Le rôle du PAM en matière de consolidation de la paix dans les situations de transition"²⁷ (2013), qui réaffirment tous deux qu'au moment de faire face à une crise humanitaire, le PAM verra systématiquement son action guidée par les principes humanitaires que sont l'humanité, l'impartialité, la neutralité et l'indépendance opérationnelle, et il comptera que ses partenaires et tous les autres acteurs respectent la nature humanitaire de son travail.
29. Les autres documents de politique générale pertinents au regard du Plan stratégique pour 2017-2021 sont ceux intitulés "Politique du PAM en matière de protection humanitaire"²⁸ (2012) et "Politique en matière de problématique hommes-femmes (2015-2020)"²⁹, qui présentent la vision stratégique prévue pour le PAM afin qu'il puisse prendre en compte, dans l'ensemble de son travail et de ses activités, les préoccupations liées à la protection humanitaire, ainsi que l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Pour mettre en œuvre le Plan stratégique pour 2017-2021, les bureaux de pays s'inspireront du document intitulé "Politique de renforcement de la résilience au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition"³⁰, qui indique comment une

²⁵ WFP/EB.1/2017/XX.

²⁶ WFP/EB.1/2004/4-C.

²⁷ WFP/EB.2/2013/4-A/Rev.1.

²⁸ WFP/EB.1/2012/5-B/Rev.1.

²⁹ WFP/EB.A/2015/5-A.

³⁰ WFP/EB.A/2015/5-C.

approche de la programmation axée sur le renforcement de la résilience contribue à atténuer les effets préjudiciables des chocs et des facteurs perturbateurs avant, pendant et après les crises, permettant ainsi d'alléger autant que possible la souffrance humaine et de réduire les pertes économiques. Les documents intitulés "Politique en matière de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire"³¹ (2015) et "Révision de la politique en matière d'alimentation scolaire"³² (2013) sont également pertinents.

30. Le recueil est actualisé chaque année et soumis au Conseil, pour information. Il indique les politiques qui ont été remplacées par de nouvelles, et relève les éventuelles lacunes et les documents nécessitant une mise à jour en cas d'adoption d'un nouveau plan stratégique – par exemple, la politique en matière de nutrition³³, la stratégie institutionnelle en matière de partenariat pour 2014-2017³⁴ et la stratégie du PAM en matière de personnel³⁵, qui est un "cadre de gestion du personnel pour mettre en œuvre le Plan stratégique du PAM". Les documents exposant les politiques institutionnelles concernant l'impact sur l'environnement et les mesures d'assistance alimentaire liées au changement climatique seront également présentés au Conseil pour approbation pendant la période couverte par le présent Plan stratégique.

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

31. Le but stratégique 1 rejoint l'ODD 2 – Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable. L'ODD 2 repose sur l'idée que la faim a des dimensions multiples et interdépendantes. Son élimination constitue de ce fait un enjeu multisectoriel, et des partenariats multipartites seront nécessaires pour qu'il soit possible de progresser en même temps sur la voie de la réalisation des différents volets de l'ODD2, de manière coordonnée et concertée. Bien qu'il emprunte au vocabulaire de tous les jours plutôt qu'à des définitions techniques, l'ODD 2 englobe les quatre dimensions de la "sécurité alimentaire" telle qu'elle a été définie lors du Sommet mondial de l'alimentation en 1996³⁶:
- *Éliminer la faim* – **accès** tout au long de l'année à une alimentation saine, nutritive et suffisante (cible 1).
 - *Améliorer la nutrition* – consommation d'un régime adéquat sur le plan nutritionnel et mesures complémentaires visant à faciliter l'utilisation des aliments (cible 2).
 - *Assurer la sécurité alimentaire* – **disponibilité** d'aliments sains, nutritifs et suffisants (cible 3) et **stabilité** des systèmes de production alimentaire (cible 4).
 - *Promouvoir l'agriculture durable* – **stabilité** des systèmes de production alimentaire (cible 4) et des intrants (cible 5).
32. Ensemble, les quatre volets de l'ODD 2 définissent le projet Faim zéro et fournissent des critères pour en mesurer les avancées. Le PAM mettra l'accent sur les trois premiers éléments de l'ODD 2 et les quatre premières cibles, d'autres acteurs ayant le mandat et les capacités de promouvoir une agriculture durable et d'améliorer la diversité génétique des semences, des cultures et des animaux.
33. Bien que l'ODD 2 relève fondamentalement du mandat du PAM, il faudra établir des partenariats pour avancer car un seul organisme ou entité ne saurait s'approprier aucun ODD. Ces partenariats devront rallier et dépasser tous les secteurs et domaines de compétences concernés – tant dans les pays que parmi leurs partenaires, comme le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), la FAO et le FIDA. Le PAM nouera aussi des alliances stratégiques avec des

³¹ WFP/EB.A/2015/5-D.

³² WFP/EB.2/2013/4-C.

³³ WFP/EB.1/2012/5-A.

³⁴ WFP/EB.A/2014/5-B.

³⁵ WFP/EB.2/2014/4-B.

³⁶ Sommet mondial de l'alimentation, 1996. [Déclaration de Rome sur la sécurité alimentaire mondiale](#). Rome.

partenaires qui appuieront le travail de plaidoyer et d'élaboration de politiques et qui œuvreront à faire mieux comprendre l'ODD 2.

34. Tout comme les progrès accomplis dans le cadre de l'ODD 2 contribuent à faire progresser de nombreux autres ODD, l'ODD 2 profite des avancées d'autres ODD et des investissements consacrés à ceux-ci.

Principaux ODD en rapport avec l'ODD2

- **ODD 5 – Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles:** L'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes concernent tous les aspects du développement et du bien-être humain. Il s'agit de questions importantes liées aux droits de la personne, qui sont essentielles à la réalisation de tous les ODD, y compris celui consistant à éliminer la faim. C'est sur les femmes que repose la responsabilité première de nourrir leur famille: ce sont elles qui produisent et vendent des denrées alimentaires, et elles ont des connaissances et des qualifications précieuses en lien avec la résilience face au climat et la réduction des risques de catastrophe. Pourtant, l'existence de normes, de pratiques et de structures discriminatoires dans de nombreux pays signifie que les femmes et les filles ne jouissent pas des mêmes chances, de la même possibilité de choix ni du même accès aux ressources et au pouvoir que les hommes et les garçons, ce qui fait obstacle à l'universalité de l'accès à la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Pour que le Programme 2030 puisse se réaliser, il faut mettre un terme à toutes les formes de discrimination, de violence et de pratique préjudiciable envers les femmes et les filles, veiller à la participation pleine et entière des femmes à la prise de décisions à tous les niveaux dans la vie politique, publique et économique, et prendre en compte, valoriser et répartir différemment la responsabilité des soins et des travaux domestiques non rémunérés. L'égalité des sexes est essentielle si l'on veut éliminer la faim au profit de l'ensemble des femmes, des hommes, des filles et des garçons.
- **ODD 16 – Promouvoir la paix, la justice et des institutions solides:** Partout dans le monde, les conflits bouleversent l'activité agricole et la production alimentaire. Les combats, qui contraignent des millions de personnes à fuir leur foyer, provoquent des crises alimentaires lorsque les personnes déplacées ou les réfugiés n'ont plus aucun moyen de se nourrir et se retrouvent à vivre dans des conditions qui favorisent la propagation de maladies. Les peuples victimes de violences, d'exploitation et d'abus, qui ont peu, voire pas, accès à la justice, sont souvent aussi les plus vulnérables et les plus exposés à l'insécurité alimentaire. La faim suscite et aggrave les risques d'atteinte à la sûreté et à la dignité des personnes, et ces mêmes risques pèsent sur leur accès à la nourriture. Il est indispensable de lutter contre la faim et de promouvoir des systèmes et des mécanismes transparents et participatifs pour faire cesser ces violations des droits. Parallèlement, la faim peut contribuer à déclencher un conflit ou à le réactiver.

Accès

- **ODD 1 – Éliminer la pauvreté:** L'extrême pauvreté a été réduite de plus de moitié depuis 1990. Cette réalisation est certes remarquable, mais une personne sur cinq dans les régions en développement vit encore avec moins de 1,25 dollar par jour, et nombreux sont ceux qui risquent de se trouver de nouveau aux prises avec la pauvreté. La pauvreté ne se limite pas au manque de revenu et de ressources permettant de garantir des moyens d'existence durables. Ses manifestations englobent la faim et la malnutrition, l'accès limité à l'éducation et à d'autres services de base, la discrimination et l'exclusion sociales, ainsi que le manque de participation à la prise de décisions. Le manque de revenu est le facteur le plus déterminant pour de nombreuses personnes en situation d'insécurité alimentaire. Très peu de producteurs vivriers dans le monde peuvent s'assurer une alimentation nutritive suffisante. Il faut des marchés et des revenus pour que tout le monde, en tout lieu, puisse avoir accès à l'alimentation nutritive nécessaire pour vivre en bonne santé. Lorsqu'une personne ne peut pas travailler – quelle qu'en soit la raison: chômage, maladie, âge, inégalités entre les sexes ou handicap – elle doit pouvoir compter sur des moyens de protection sociale appropriés pour avoir, ainsi que sa famille, de quoi se nourrir, et il faut

que la croissance économique soit inclusive et équitable, fournisse des emplois durables et favorise l'égalité. Les filets de sécurité fondés sur une assistance conditionnelle, comme les programmes de repas scolaires, assurent un transfert de revenu mais apportent aussi d'autres avantages tels qu'une meilleure nutrition et une éducation pour les enfants.

- Les autres objectifs propres à faciliter l'accès à l'alimentation sont l'ODD 8 qui promeut une croissance économique soutenue et partagée et l'ODD 10 qui porte sur la réduction des inégalités.

Nutrition

- *ODD 6 – Garantir l'accès à l'eau propre et à l'assainissement et ODD 3 – Permettre de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être:* Ces deux objectifs interviennent dans l'amélioration de la nutrition. L'accès à l'eau propre et à l'assainissement empêche la propagation des diarrhées et des maladies d'origine hydrique. Certaines maladies inhibent l'assimilation de certains aliments, ouvrant ainsi la voie à la malnutrition. Une bonne nutrition peut nécessiter un traitement antirétroviral dans le cas du VIH, et des mesures de prévention et de traitement du paludisme et de la tuberculose.
- *ODD 4 – Assurer une éducation de qualité:* L'éducation renforce la capacité d'adapter son comportement, notamment pour ce qui est de la nutrition, de l'hygiène, de l'assainissement et des pratiques de santé, et permet de demander des services appropriés. Parce qu'ils font partie des services essentiels visant la santé et la nutrition des élèves, les programmes de repas scolaires permettent de faire en sorte que les enfants aient accès à l'éducation et d'appuyer la réalisation des cibles fixées en matière d'amélioration de l'éducation, en dépit des crises ou de la pauvreté chronique, en plus de concourir à améliorer la nutrition en offrant des produits frais et enrichis sains. Accroître l'accès à une éducation de qualité et approvisionner les écoles en aliments nutritifs contribue à briser le cycle intergénérationnel de la faim.

Disponibilités alimentaires et marchés

- *ODD 13 – Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques:* Les risques climatiques touchent de manière disproportionnée les populations les plus pauvres, plus exposées à des catastrophes d'origine climatique qui aggravent le problème de la faim en détruisant les terres, le bétail, les cultures et les réserves alimentaires et en réduisant l'accès aux marchés. Les changements climatiques aggravent les menaces qui pèsent sur la santé, et partant, sur l'état nutritionnel des populations. Faute d'activités favorisant un développement rapide, inclusif et intelligent face aux changements climatiques, notamment des programmes agricoles climatiquement rationnels, des services climatiques et des outils de gestion des risques climatiques similaires à la Mutuelle panafricaine de gestion des risques ou comme le dispositif FoodSECuRe et l'initiative 4R en faveur de la résilience des communautés rurales, qui intègrent des mesures de réduction des émissions et qui protègent les pauvres, la pauvreté et la faim ne cesseront de gagner du terrain d'ici à 2030³⁷.
- *ODD 15 – Préserver les terres et les exploiter de manière responsable, et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité:* Pour éliminer la faim d'ici à 2030, il faut aussi mettre un terme à la dégradation des terres, à la déforestation et à la désertification, et conserver et restaurer les écosystèmes terrestres tels que les forêts, les zones humides, les terres arides et les montagnes d'ici à 2020. Il faudra mettre en œuvre des pratiques agricoles durables et résilientes pour accroître la productivité des petits exploitants, et recourir davantage à l'emploi rural non agricole et à la migration planifiée pour appuyer l'accès à l'alimentation et atténuer ainsi la pression sur la terre, tout en s'attaquant aux problèmes susceptibles de nuire à la sécurité alimentaire.

³⁷ Banque mondiale. 2015. *Ondes de choc: Maîtriser les impacts du changement climatique sur la pauvreté*. Washington.

- *ODD 12 – Établir des modes de consommation et une production responsables:* Cet ODD repose sur l'idée que l'élimination de la faim passe par une réduction du volume des déchets et des pertes de produits alimentaires au niveau des exploitations agricoles et de l'ensemble de la filière commerciale. Les schémas de consommation influent aussi sur l'aptitude à s'attaquer aux problèmes liés à la nutrition.
- *ODD 7 – Garantir à tous l'accès à une énergie propre, à un coût abordable, ODD 9 – Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation, et ODD 11 – Faire en sorte que les villes et les communautés soient sûres et durables.*
- *ODD 14 – Conserver et exploiter de manière responsable les ressources marines:* Cet ODD s'applique également à la sécurité alimentaire et à la nutrition. La pêche et l'aquaculture fournissent 17 pour cent des protéines animales consommées par les êtres humains à l'échelle de la planète et offrent des moyens d'existence à 12 pour cent de la population mondiale. Les rapports récents établis par des experts de haut niveau³⁸ indiquent la contribution considérable que peuvent apporter les océans et les eaux intérieures à l'élimination de la faim.

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

35. Le but stratégique 2 est conforme à l'ODD 17 – Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement durable et le revitaliser. Cet objectif porte sur les modalités de réalisation des ODD et mise sur les partenariats multipartites pour fomentier une action collective et cohérente qui fournisse l'appui financier et institutionnel et les connaissances nécessaires pour faciliter la mise en œuvre des ODD. L'objectif 17 appelle l'ensemble des parties prenantes à continuer d'acquérir des connaissances, d'innover et de se transformer, notamment dans le cadre de leur collaboration destinée à réaliser le Programme 2030. Ses 19 cibles reflètent les 7 domaines d'intervention définis dans le Programme d'action d'Addis-Abeba, et plus particulièrement ceux pouvant contribuer à l'élimination de la faim, à savoir: les investissements durables, notamment dans les secteurs de la protection sociale et de la réduction des risques de catastrophe; les partenariats avec le secteur privé; la coopération internationale pour le développement et plus particulièrement la coopération Sud-Sud; les problèmes systémiques; et la science, la technologie, l'innovation et le renforcement des capacités.
36. Étant donné l'importance fondamentale que revêtent la collaboration intersectorielle et la participation de toutes les parties prenantes à la réalisation du Programme 2030, le but stratégique 2 aborde à la fois la manière dont le PAM va mettre en œuvre les mesures nécessaires à la réalisation de l'ODD 2, et celle dont il va aider les autres parties prenantes à contribuer aux efforts déployés pour réaliser l'ensemble des ODD:
 - *Moyens de mise en œuvre –* contribuer à l'effort partenarial consenti pour renforcer les capacités et améliorer l'intégration et la cohérence des mesures mises en œuvre pour réaliser les ODD, en s'attachant en particulier à faciliter l'établissement de plateformes consultatives, à fournir des services communs, à favoriser la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire, à participer à des partenariats au niveau local, à fournir un appui aux centres d'excellence, et à réaliser des actions collectives avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), l'UNICEF, la Banque mondiale, la FAO, le FIDA et d'autres (cibles 9, 14 et 18 de l'ODD 17; et moyens de mise en œuvre 2a et 2c de l'ODD 2).
 - *Revitaliser les partenariats mondiaux –* aider les parties prenantes, notamment les organismes des Nations Unies, les organes régionaux, le secteur privé et les communautés locales, à se joindre à l'action collective menée pour réaliser les ODD, notamment à la faveur de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire, ainsi que de la fourniture de services communs (cibles 3, 6, 16 et 17 de l'ODD 17).

³⁸ FAO. 2016. *La situation mondiale des pêches et de l'aquaculture 2016. Contribuer à la sécurité alimentaire et à la nutrition de tous*. Rome.

37. Pour contribuer à éliminer la faim, le PAM doit agir dans une optique systémique et contribuer à définir les modalités d'interaction et de communication des partenaires entre eux. La rapidité avec laquelle le PAM répond aux besoins d'aide humanitaire, sa capacité à innover et à apprendre, et son empressement à réagir lorsque ses partenaires font appel à lui sont des atouts incontestables du PAM qui facilitent l'action engagée par les partenaires pour faire face à des besoins humanitaires de plus en plus importants et complexes. Le Programme d'action d'Addis-Abeba appelle l'attention sur le fait qu'une multiplicité de parties prenantes, y compris le secteur privé, ont un rôle indispensable à jouer pour que les innovations et les transformations qui, avec les interventions humanitaires, sont nécessaires à la réalisation du Programme 2030 puissent se concrétiser³⁹.
38. Poussant plus loin les progrès accomplis dans le cadre du Défi Faim zéro, le PAM élaborera des plateformes destinées aux activités de sensibilisation, de dialogue et de communication, qui viseront entre autres à exposer clairement et d'une seule voix la position du PAM au niveau mondial et national, et à mettre en place des mécanismes de communication visant à appuyer et mobiliser les partenaires, les parties prenantes et les partisans afin qu'ils œuvrent ensemble à la réalisation de l'objectif Faim zéro.
39. Le secteur privé prend déjà des mesures pour faire progresser le Programme 2030 tout en ouvrant des perspectives de croissance, de réduction des coûts et d'amélioration de la gestion des risques. Des technologies novatrices et de nouvelles approches en matière de résilience sont en cours d'élaboration, ainsi que des produits financiers, des plateformes et des services destinés au milliard de personnes les plus démunies. Le PAM a besoin de partenariats avec le secteur privé pour renforcer ses travaux dans différents domaines – chaîne de valeur et chaîne d'approvisionnement, enrichissement des produits alimentaires, aliments nutritifs spécialisés, services financiers destinés aux pauvres, et cartographie de la sécurité alimentaire. Il utilise par exemple la technologie de la téléphonie mobile pour évaluer et suivre la sécurité alimentaire en temps réel (mVAM). Le PAM et les parties prenantes peuvent, grâce aux partenariats avec le secteur privé, influencer positivement les pratiques, politiques et comportements organisationnels pour promouvoir la réalisation de l'ODD 2.
40. Le PAM, s'inspirant de sa stratégie institutionnelle en matière de partenariat⁴⁰, établit des partenariats dans cinq domaines clés: les ressources, les connaissances, la politique et la gouvernance, la sensibilisation, et les capacités. Il continuera de développer l'acquis déjà solide de ses partenariats avec les États membres, la Banque mondiale, la FAO, le FIDA, le PNUD, l'UNICEF, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et d'autres organismes des Nations Unies, les ONG et les communautés locales. Pour mieux contribuer à l'ODD 17, le PAM encouragera aussi la mise en place de partenariats transformateurs visant à faciliter la participation du secteur privé et d'autres intervenants et à leur permettre ainsi de jouer un rôle plus actif en matière de sécurité alimentaire et de nutrition, mais il continuera de sélectionner ses partenaires et de collaborer avec eux en prenant les précautions voulues et en faisant preuve de la transparence nécessaire.

Objectifs stratégiques et résultats stratégiques du PAM

41. En conformité avec ses deux buts stratégiques, le PAM a défini cinq Objectifs stratégiques qui se rapportent aux éléments des ODD 2 et 17 qu'il a retenus. Les Objectifs stratégiques serviront de cadre aux programmes et aux opérations du PAM et constitueront le lien entre les buts

³⁹ Document final de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement: Programme d'action d'Addis-Abeba, Addis-Abeba, 13-16 juillet 2015. A/CONF.227/L.1.

⁴⁰ La stratégie institutionnelle du PAM en matière de partenariat pour 2014-2017 (WFP/EB.A/2014/5-B) définit le partenariat comme suit: "[...] des relations de collaboration entre acteurs, qui permettent d'obtenir de meilleurs résultats pour les bénéficiaires en combinant et utilisant au mieux des ressources complémentaires; en travaillant ensemble de manière transparente, équitable et mutuellement bénéfique; et en partageant les risques, les responsabilités et les obligations redditionnelles. Pour réaliser des objectifs (objectifs collectifs du partenariat et individuels des différentes parties) impossibles à atteindre seul de manière aussi efficiente, efficace ou novatrice, et lorsque la valeur ajoutée est supérieure aux coûts de transaction occasionnés."

stratégiques et les huit résultats stratégiques qui, pour leur part, connectent le PAM aux efforts nationaux et mondiaux par le biais des cibles pertinentes des ODD 2 et 17.

42. Les résultats stratégiques du PAM, qui sous-tendent les capacités et le mandat du PAM tels qu'ils sont reflétés dans ses Objectifs stratégiques, permettent au PAM de répondre à ce dont les pays ont besoin plutôt que de se concentrer sur ce que lui peut leur fournir. Les résultats stratégiques sont calqués sur les cibles des ODD 2 et 17 qui correspondent aux capacités et au mandat du PAM; ils contribuent à éliminer la faim et à promouvoir les partenariats pour parvenir au développement durable. En se conformant à ces cibles, les résultats stratégiques synchronisent l'appui apporté par le PAM avec les efforts consentis au niveau national et mondial au regard des ODD. Les résultats stratégiques du PAM seront mesurés au moyen des indicateurs des cibles des ODD correspondantes (voir l'annexe I) tels que les a définis l'Assemblée générale des Nations Unies; dans chaque pays, c'est donc le gouvernement qui les mesurera.
43. Il importe de noter que les résultats stratégiques mettent en lumière les domaines dans lesquels le PAM peut apporter une valeur ajoutée compte tenu de ses capacités, de son mandat et de l'expérience acquise dans le cadre de ses opérations, comme indiqué pour chaque Objectif stratégique. Ces résultats stratégiques ne signifient pas que le PAM devrait diriger les activités ou assumer un rôle de chef de file au niveau mondial dans les domaines concernés. Ils ne se rapportent pas à des atouts qui s'excluent mutuellement, ni à des avantages que le PAM aurait par rapport à d'autres partenaires. Au contraire, ils reflètent les capacités et atouts qu'a le PAM pour contribuer, aux côtés des partenaires, aux efforts faits sur le plan national, et les rôles différents qu'il peut jouer pour concourir à éliminer la faim et à renforcer les capacités dans divers contextes.
44. Le fait que le PAM tienne compte des questions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes dans tous ses domaines d'activité est particulièrement important; de nombreuses cibles font apparaître ces deux points à la fois comme un objectif à atteindre et comme un élément de la solution. Le PAM veillera à ce que les femmes et les hommes participent de manière équitable à l'élaboration, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation de programmes et de politiques propres à favoriser l'évolution des relations entre les sexes, et il s'emploiera à promouvoir dans le cadre de son travail la participation des femmes et des filles à la prise de décisions. Le PAM s'attachera plus spécialement à atténuer et à prévenir les violences, notamment les discriminations sexistes et les pratiques préjudiciables envers les femmes et les filles. Outre qu'il s'impliquera en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes, le PAM fera en sorte de tenir compte dans toutes ses activités des préoccupations liées à la protection humanitaire et de la responsabilité à l'égard des populations touchées. Il fera attention aux vulnérabilités particulières de différents groupes, notamment les femmes, les hommes, les filles, les garçons, les personnes âgées et les personnes handicapées, entre autres.
45. Les paragraphes ci-après traitent des contextes, y compris les partenariats, dans lesquels chacun des objectifs stratégiques et des résultats stratégiques correspondants du PAM guideront l'assistance que celui-ci apportera aux pays, ainsi que des paramètres s'y rapportant. Étant donné que les objectifs stratégiques et les résultats stratégiques ne s'appliqueront pas tous à tous les pays, les situations dans lesquelles le PAM ne sera sans doute pas amené à faire d'importantes contributions sont également évoquées. Les activités du PAM seront fonction des besoins dans un pays ou une région spécifique, de la valeur ajoutée que le PAM peut apporter à un moment donné dans un lieu donné, et de la présence et des compétences d'autres intervenants. Avec ses partenaires, le PAM mettra en œuvre des programmes de nature à renforcer la capacité des communautés et des pays à gérer les risques structurels, à sauver des vies et préserver les moyens d'existence, et à éliminer la faim. Il choisira l'outil approprié ou la combinaison d'outils la mieux adaptée compte tenu d'une analyse précise des besoins et du contexte, des préférences des bénéficiaires, des objectifs opérationnels, d'un souci d'efficacité et de données probantes concernant l'impact potentiel.

Objectif stratégique 1: Éliminer la faim [en préservant l'accès à l'alimentation]

Résultat stratégique 1: Chacun a accès à la nourriture. D'ici à 2030, chacun, en particulier les pauvres et les personnes en situation vulnérable, aura accès toute l'année à une alimentation suffisante, nutritive et saine (Cible 1 de l'ODD 2).

46. Le PAM participera à l'effort collectif engagé pour préserver l'accès de chacun, et plus particulièrement des personnes les plus vulnérables, à l'alimentation suffisante, nutritive et saine nécessaire pour subsister et mener une vie saine et productive, et il renforcera les systèmes nationaux chaque fois que possible. Pour atteindre cet objectif stratégique et ce résultat stratégique, le PAM collaborera avec le HCR, l'UNICEF, le PNUD, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, la Banque mondiale, la FAO, le FIDA et d'autres partenaires. S'agissant des interventions humanitaires, les autres grands partenaires du PAM seront le Comité international de la Croix-Rouge, la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, et des ONG nationales et internationales.
- Dans des situations de conflit, de catastrophe naturelle ou d'autres contextes d'urgence, les opérations de secours humanitaire du PAM sauvent des vies et préservent les moyens d'existence en assurant l'accès des populations à une nourriture saine, nutritive et suffisante, souvent dans des conditions difficiles et dangereuses. Intervenir à bon escient est l'une des compétences primordiales du PAM.
 - Pour faire en sorte que chacun ait accès à tout moment à une alimentation suffisante, nutritive et saine, le PAM ne peut se contenter de mettre en œuvre des opérations directes là où elles sont nécessaires; il doit également aider les pays à renforcer leurs capacités de réaction aux catastrophes – réduction des risques, prévention, préparation et intervention.
 - Reconnaissant que la difficulté d'accéder à une nourriture saine, nutritive et suffisante est un problème majeur pour la plupart des personnes souffrant de la faim dans le monde, le PAM continuera d'appuyer des programmes de filets de sécurité destinés à lutter contre la faim, tels que les repas scolaires, ainsi que des programmes de filets de sécurité fondés sur des activités productives qui préservent l'accès de chacun à la nourriture tout en améliorant la nutrition et les moyens d'existence et en encourageant la création d'actifs.
 - Fort de sa grande expérience dans le domaine de l'appui à différents régimes de protection sociale tout autour du monde, le PAM s'emploiera à renforcer les capacités des gouvernements à mettre en place les mesures de protection sociale nécessaires pour préserver l'accès de chacun à une alimentation adéquate, nutritive et saine.
 - Les activités conçues et mises en œuvre avec les partenaires pour atteindre le résultat stratégique 1 auront trait: aux transferts inconditionnels de ressources pour favoriser l'accès à l'alimentation; à l'appui à la création d'actifs et aux moyens d'existence; aux repas scolaires; au renforcement des capacités individuelles; au renforcement des capacités institutionnelles; et à la préparation aux situations d'urgence.
 - Le PAM ne mènera pas ces activités lorsqu'il existera d'autres options commerciales viables, ouvertes à tous, sûres et fiables pour accroître l'accès à l'alimentation, lorsque d'autres acteurs seront mieux placés pour contribuer à garantir à tous l'accès toute l'année à des aliments nutritifs, ou lorsque les moyens d'existence des populations recensées seront stables et porteront des fruits.

Objectif stratégique 2: Améliorer la nutrition

Résultat stratégique 2: Personne ne souffre de malnutrition. D'ici à 2030, personne ne souffrira de malnutrition; et d'ici à 2025, les objectifs arrêtés à l'échelle internationale relatifs au retard de croissance et à l'émaciation chez les enfants seront atteints (Cible 2 de l'ODD 2).

47. Le PAM participera aux efforts collectifs qui doivent être déployés conjointement et de manière coordonnée pour parvenir à mettre un terme à toutes les formes de malnutrition, et il aidera les gouvernements à consolider les capacités nationales de mise en œuvre d'activités nutritionnelles multisectorielles. Il renforcera en outre les partenariats avec d'autres acteurs des secteurs public

et privé, et il continuera de participer à la gouvernance en matière de nutrition et d'œuvrer à l'échelle des pays par l'intermédiaire de plateformes multipartites telles que le Comité permanent de la nutrition des Nations Unies, le CSA, le mouvement "Renforcer la nutrition" et l'approche Efforts renouvelés contre la faim et la dénutrition chez les enfants. Pour atteindre cet objectif stratégique et ce résultat stratégique, le PAM collaborera avec l'UNICEF, l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida, le HCR, la Banque mondiale, la FAO et le FIDA, entre autres partenaires. S'agissant des interventions humanitaires, le PAM travaillera par l'intermédiaire des mécanismes de coordination pertinents, comme le module de la nutrition du Comité permanent interorganisations, en collaboration avec des partenaires parmi lesquels des ONG internationales et nationales.

- Concourir à éliminer la malnutrition, notamment dans les contextes où celle-ci représente une charge ou un risque importants, est un volet essentiel du travail du PAM. La malnutrition a un impact immense sur le développement humain puisqu'elle contribue à perpétuer la pauvreté et l'inégalité en entretenant le cycle intergénérationnel de la faim.
- Le PAM aidera les pays à suivre des approches axées spécifiquement sur la nutrition, qui contribuent à la prestation de services nutritionnels de qualité pour ce qui est de traiter et prévenir la malnutrition. Il privilégiera une approche axée sur la prévention de la malnutrition mettant l'accent sur la facilitation de l'accès des groupes vulnérables à l'alimentation nutritive dont ils ont besoin, contribuant ainsi à jeter les bases d'un développement durable.
- Le PAM utilisera l'ensemble de son assistance et de ses activités pour s'efforcer d'améliorer les résultats dans le domaine de la nutrition, en développant les approches attentives aux questions nutritionnelles et en travaillant avec des partenaires à la faveur d'approches complémentaires et multisectorielles – portant notamment sur la consolidation des systèmes de protection sociale, le renforcement des capacités et des lois pertinentes en vue de favoriser l'accroissement de la demande d'aliments enrichis émanant des secteurs public et privé, le renforcement de la résilience, l'amélioration de la santé et de l'éducation, l'accroissement de la productivité des petits exploitants, la réduction des pertes après récolte et la fourniture de services d'assainissement et d'hygiène.
- Reconnaissant que l'état nutritionnel est influencé par des facteurs multisectoriels et transversaux, qui à leur tour ont une incidence sur lui, le PAM élaborera des programmes traduisant une bonne connaissance de la façon dont la nutrition est compromise par les inégalités entre les sexes et le manque d'autonomisation des femmes, ainsi que d'autres facteurs intersectoriels de la malnutrition.
- Les activités conçues et mises en œuvre avec les partenaires pour atteindre le résultat stratégique 2 auront trait: au traitement nutritionnel; à la prévention de la malnutrition; aux transferts inconditionnels de ressources pour favoriser l'accès à l'alimentation; aux repas scolaires; au renforcement des capacités individuelles; et au renforcement des capacités institutionnelles.
- L'action que le PAM mènera directement pour améliorer la nutrition ne comprendra pas la mise à disposition d'articles non alimentaires, qui ont certes une incidence sur le plan nutritionnel mais que d'autres organismes ont davantage vocation à fournir, du fait de leur mandat et de leurs capacités spécialisées; il s'agit notamment de l'approvisionnement en eau salubre, de la mise en place d'installations d'assainissement et de la fourniture de produits de santé et de services connexes. En fonction du contexte, le PAM continuera plutôt de travailler en partenariat avec lesdits organismes.

Objectif stratégique 3: Assurer la sécurité alimentaire

Résultat stratégique 3: La sécurité alimentaire et la nutrition des petits exploitants s'améliorent. D'ici à 2030, les revenus et la productivité des petits exploitants sont plus élevés qu'en 2015, contribuant ainsi à l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition (Cible 3 de l'ODD 2)

et

Résultat stratégique 4: Les systèmes de production alimentaire sont durables. D'ici à 2030, les systèmes de production alimentaire seront durables et recourront à des pratiques résilientes qui contribuent à la préservation des écosystèmes et renforcent les capacités d'adaptation aux changements climatiques, aux phénomènes météorologiques extrêmes et autres catastrophes, et améliorent progressivement la qualité des terres et des sols (Cible 4 de l'ODD 2).

48. S'appuyant sur sa politique de 2006 relative aux achats de produits alimentaires dans les pays en développement⁴¹ et ses plans stratégiques pour 2008-2011 et 2014-2017, le PAM s'est attaché à renforcer sa capacité à exploiter le lien entre ses pratiques d'achats et l'amélioration de l'accès aux marchés des petits exploitants – qui sont souvent les plus exposés à l'insécurité alimentaire et représentent une vaste proportion des bénéficiaires du PAM – et à généraliser les enseignements et les meilleures pratiques au sein de l'organisation. En étroite collaboration avec la FAO, le FIDA et d'autres parties prenantes importantes, et conformément aux principes énoncés par le CSA, le PAM poursuivra sur cette voie et cherchera à mieux faire comprendre et à encourager les réformes de fond, l'innovation au niveau institutionnel et l'investissement requis pour lutter contre la faim sous l'angle des systèmes de production alimentaire relatifs à la demande. Opérant à la croisée des chemins, avec d'un côté les marchés commerciaux de produits alimentaires et de l'autre l'intérêt général que représente l'assistance alimentaire, le PAM peut, par l'intermédiaire de sa demande en matière de produits alimentaires et de systèmes de production alimentaire, contribuer directement ou indirectement à renforcer la performance de ces systèmes, et partant, promouvoir une croissance agricole sans exclusive ainsi que des transformations sociales et économiques durables, et contribuer à diffuser la sécurité alimentaire. À cet égard, le PAM s'engage, d'ici à la fin de la période couverte par le présent Plan stratégique (2021), à se procurer directement auprès de petits exploitants au moins 10 pour cent des produits qui lui sont nécessaires.

- Le PAM se concentrera sur les personnes et les communautés les plus vulnérables et aidera ses partenaires à promouvoir les moyens d'existence et le renforcement de la résilience pour améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition, l'adaptation au changement climatique et la gestion des risques et pour renforcer la durabilité et la résilience des systèmes de production alimentaire. Il continuera de collaborer étroitement avec la FAO et le FIDA pour établir des stratégies conjointes, les mettre en œuvre et mener des campagnes de sensibilisation, notamment dans les domaines en lien avec l'appui à apporter aux efforts faits par les pays pour viabiliser la production alimentaire, où le PAM compte sur les atouts incontestables de la FAO et du FIDA, entre autres. Pour atteindre cet objectif stratégique et ces résultats stratégiques, le PAM collaborera aussi avec le PNUD, le HCR, la Banque mondiale et le Bureau des Nations Unies pour la prévention des catastrophes (UNISDR), entre autres, pour appuyer les programmes et services nationaux. Il participera à des dispositifs de coordination tels que le CSA et le Réseau d'information sur la sécurité alimentaire. Parmi ses principaux partenaires figurent également des ONG nationales et internationales.
- Les systèmes de production alimentaire se transforment vite et en profondeur sous l'influence de facteurs tels que l'urbanisation, la modification du régime alimentaire des consommateurs et l'intégration des chaînes d'approvisionnement due au changement technologique à forte intensité de capital et à la généralisation de l'utilisation d'appareils numériques et de l'accès à Internet. Cette transformation se produit sur fond de mutations plus profondes des zones rurales et des secteurs économiques, y compris les zones

⁴¹ WFP/EB.1/2006/5-C.

urbaines⁴². Dans le contexte de l'action humanitaire comme du développement, le PAM s'emploiera avec ses partenaires à concevoir et mettre en œuvre des activités d'assistance alimentaire contribuant à lutter contre les problèmes systémiques inhérents à ces systèmes de production alimentaire en mutation, l'objectif étant de faire en sorte que la réduction de la faim s'inscrive aussi dans les processus plus larges de transformation structurelle et rurale.

- Les situations de crises récurrentes où les communautés exposées à l'insécurité alimentaire vivent dans des environnements dégradés ou fragiles et sont soumises à des chocs très importants constituent indiscutablement un obstacle majeur à la réalisation de l'objectif Faim zéro. Le PAM aura recours à des outils analytiques pour faciliter la compréhension intersectorielle des risques de catastrophe et des possibilités d'améliorer les moyens d'existence, la résilience face aux aléas climatiques, et la nutrition. Ce processus analytique aidera les partenaires à engager une action soutenue pour renforcer la résilience au service de la sécurité alimentaire et la nutrition. D'autres outils analogues aideront les partenaires à assister les communautés en situation de conflit et de déplacement prolongés en guidant les efforts faits pour améliorer leur résilience au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition.
- De par sa longue expérience de l'action humanitaire et de l'aide au développement, le PAM dispose d'atouts solides pour étayer le renforcement de la résilience au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition. Il appuiera les activités de réduction des risques de catastrophe et de résilience face aux aléas climatiques visant la réalisation de l'objectif Faim zéro. Pour ce faire, il utilisera des outils climatologiques et financiers novateurs pour coupler les systèmes d'alerte rapide aux mécanismes d'intervention rapide, et mettra en œuvre des programmes destinés à créer des biens productifs, promouvoir la production d'aliments diversifiés sur le plan nutritionnel, varier les stratégies de subsistance et régénérer les ressources naturelles.
- Accroître les débouchés et les perspectives de productivité et de subsistance des petits exploitants constitue un moyen très efficace d'améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition. Les investissements destinés à réduire les risques au niveau des filières alimentaires sont particulièrement importants. Les programmes du PAM relatifs à la demande qui visent à faciliter l'accès des petits exploitants aux marchés agricoles tirent parti de l'impact de ses achats et de ses compétences techniques dans le domaine des marchés agricoles, ainsi que de celles d'autres acheteurs publics et privés, contribuant ainsi à mettre en place des systèmes de production alimentaire résilients, à produire et traiter des aliments diversifiés sur le plan nutritionnel, à établir des systèmes de regroupement de la production favorables aux petits exploitants, à améliorer la gestion après récolte, et à promouvoir durablement le développement de filières commerciales et institutionnelles au profit des petits exploitants ainsi que des petites et moyennes entreprises rurales et urbaines qui investissent de précieuses ressources dans les systèmes de production alimentaire.
- Divers acteurs, parmi lesquels le FIDA et la FAO, consacrent d'importants investissements au renforcement des capacités des gouvernements et d'autres intervenants œuvrant à l'appui de la petite agriculture et des systèmes de production alimentaire. Le PAM continuera de jouer un rôle à cet égard en consacrant des investissements stratégiques, du côté de la demande, au renforcement des capacités des ONG locales et nationales, des organisations paysannes et d'autres organisations communautaires pertinentes afin d'aider les collectivités à mener durablement leur propre combat contre la faim et contribuer à la réalisation de l'ODD 2.
- Les activités conçues et mises en œuvre avec les partenaires pour atteindre le résultat stratégique 3 auront trait: aux transferts inconditionnels de ressources pour favoriser l'accès à l'alimentation; à l'appui à la création d'actifs et aux moyens d'existence; au renforcement des capacités individuelles; au renforcement des capacités institutionnelles; et à l'appui aux marchés agricoles au profit des petits exploitants. Celles concernant le résultat stratégique 4

⁴² Rapport 2016 du FIDA sur le développement rural: *Fostering Inclusive Rural Development* (à paraître).

auront trait: aux transferts inconditionnels/conditionnels de ressources pour favoriser l'accès à l'alimentation; à l'adaptation au changement climatique et à la gestion des risques; au renforcement des capacités individuelles; au renforcement des capacités institutionnelles et des marchés; et à l'appui à la création d'actifs et aux moyens d'existence.

- Les contributions du PAM à la réalisation de cet objectif stratégique et à l'obtention des deux résultats stratégiques correspondants découleront de son orientation vers la demande; il axera donc ses activités sur le renforcement et l'amélioration des aspects des systèmes de production alimentaire relatifs à la demande, et s'emploiera aussi à trouver des solutions aux obstacles à la productivité des petits exploitants et à l'accroissement de leurs revenus existant du côté de la demande. Des partenariats stratégiques et opérationnels seront noués avec les organismes et les acteurs dotés de capacités complémentaires afin de stimuler la productivité du côté de l'offre, dans l'esprit notamment de la cible 5 de l'ODD 2.

Objectif stratégique 4: Appuyer la mise en œuvre des ODD

Résultat stratégique 5: Les pays ont des capacités renforcées pour mettre en œuvre les ODD. L'appui international apporté au renforcement des capacités, dans le cadre notamment de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire, contribue à la fourniture de services communs, améliore la mise en œuvre des plans nationaux de réalisation des ODD, en misant davantage sur les transferts de technologie, l'innovation, la collecte de données et leur qualité, et le partage des connaissances (Cible 9 de l'ODD 17)

et

Résultat stratégique 6: Les politiques appuyant le développement durable sont cohérentes. Les politiques élaborées pour éliminer la faim et promouvoir le développement durable sont cohérentes et soutiennent les efforts collectifs mis en œuvre pour parvenir au développement durable dans toutes ses dimensions (Cible 14 de l'ODD 17).

49. De l'expérience du PAM et selon les analyses qu'il a effectuées, les capacités matérielles, techniques, organisationnelles et institutionnelles nécessaires à l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans les contextes d'aide humanitaire et de développement font souvent défaut à l'échelon national et infranational. Il existe fréquemment d'importantes lacunes au niveau des qualifications et des capacités requises pour mener à bien les réformes d'ordre politique et institutionnel, y compris pour ce qui est de faire travailler ensemble de multiples parties prenantes et de coordonner leurs activités. Dans nombre des contextes où le PAM opère, il faut de toute urgence développer les capacités de manière à accroître la qualité sur le plan technique et améliorer la performance organisationnelle, dans le cadre d'efforts de réforme prioritaires au diapason des besoins et aspirations de multiples parties prenantes. En plus d'appuyer spécifiquement le renforcement des capacités au titre des Objectifs stratégiques et des résultats stratégiques évoqués ci-dessus, le PAM favorisera l'établissement de partenariats responsables et comptables dans le but de consolider les capacités des pays, d'assurer la cohérence des politiques et de l'action, d'encourager un grand nombre d'intervenants à participer à la mise en œuvre des ODD et de promouvoir l'innovation pour contribuer à la réalisation de tous les ODD.

- Le PAM participera au renforcement des capacités des gouvernements pour que ceux-ci mettent en œuvre les plans de réalisation de l'objectif Faim zéro et les plans nationaux de réalisation des ODD; à cet effet, il financera et appuiera des activités de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire, et assurera la fourniture de services communs. Le PAM concentrera son action sur les secteurs où ses compétences sont reconnues par les intervenants nationaux et les partenaires dans le pays, comme indiqué dans le PSP.
- Afin qu'il n'y ait aucun laissé pour compte, il est indispensable de disposer de données de grande qualité, dûment ventilées, pour pouvoir programmer des activités appropriées en se fondant sur des données factuelles. Le PAM mobilisera son réseau sans égal d'analystes de la sécurité alimentaire pour faciliter la collecte de données fiables et renforcer les capacités de manière à ce que ces données puissent être diffusées en temps voulu, notamment celles

concernant l'analyse de l'insécurité alimentaire, de la nutrition, de la vulnérabilité, des risques et de l'impact.

- Le PAM contribuera et participera activement au dialogue à l'échelle nationale et régionale portant sur les buts et les cibles pertinents eu égard à l'ODD 2, y compris les principaux liens, d'ordre politique ou programmatique, entre l'ODD 2 et d'autres buts, relatifs notamment à l'éducation, à l'atténuation de la pauvreté, aux changements climatiques, à la paix et la justice, à la santé ou encore à la problématique hommes-femmes.
- Les activités conçues et mises en œuvre avec les partenaires pour atteindre le résultat stratégique 5 auront trait: au renforcement des capacités institutionnelles; aux services et plateformes communs; et à l'analyse, au suivi et à l'évaluation. Celles relatives au résultat stratégique 6 auront trait: au renforcement des capacités institutionnelles; et à l'analyse, au suivi et à l'évaluation.
- Le PAM prévoit qu'il jouera un rôle limité vis-à-vis de la réalisation de cet objectif stratégique et de l'obtention des deux résultats stratégiques connexes dans les cas où les capacités techniques, organisationnelles et institutionnelles seront bien développées, où des partenariats seront en place, et où les cadres de politique générale seront propices à la conception, la mise en œuvre et la coordination efficaces d'interventions axées sur la sécurité alimentaire et la nutrition dans des contextes d'aide humanitaire et de développement.

Objectif stratégique 5: Travailler en partenariat pour de meilleurs résultats au regard des ODD

Résultat stratégique 7: Les pays en développement ont accès à toute une gamme de ressources financières qu'ils investissent dans le développement. Des ressources financières supplémentaires de diverses provenances permettent aux pays en développement d'engager des activités cohérentes et durables pour réaliser les ODD (Cible 3 de l'ODD 17)

et

Résultat stratégique 8: Le partage des connaissances, du savoir-faire et de la technologie renforcent l'appui apporté par les partenariats mondiaux aux activités menées par les pays en vue de réaliser les ODD. Dans des situations humanitaires ou autres, et lorsque ses partenaires le lui demandent, le PAM fournit des services communs, mobilise et partage ses connaissances, son savoir-faire, sa technologie et ses ressources financières, y compris à la faveur de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire (Cible 16 de l'ODD 17).

50. Les engagements pris par les dirigeants mondiaux dans le Programme 2030, le Programme d'action d'Addis-Abeba, le Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe et la Grande entente mettent l'accent sur l'importance cruciale qu'il y a à accentuer le rôle que jouent les gouvernements et d'autres intervenants nationaux et locaux dans le financement des initiatives axées sur le développement ainsi que des activités de préparation aux crises humanitaires, d'intervention et de relèvement. Les pays se heurtent à des obstacles complexes lorsqu'il leur faut générer les volumes d'investissements de qualité nécessaires. La longue expérience du PAM dans le domaine de l'établissement de partenariats efficaces avec des acteurs publics et privés pour financer des activités axées sur l'aide humanitaire et le développement – et notamment de la promotion d'innovations d'ordre technologique et institutionnel – peut apporter aux pays une valeur ajoutée lorsqu'ils s'efforcent de susciter la mobilisation nécessaire au service des investissements et de l'action. Le PAM fournit une assistance alimentaire pour sauver des vies en situation d'urgence et éliminer la faim sous toutes ses formes, en tirant parti de sa chaîne d'approvisionnement et de son pouvoir d'achat pour renforcer les marchés et les capacités à l'échelle nationale. Il est aussi souvent le prestataire de services de prédilection des gouvernements et des partenaires des secteurs de l'action humanitaire et du développement pour ce qui est de la chaîne d'approvisionnement; il met à leur disposition son savoir-faire en matière de planification des modalités, de regroupement de la demande, d'optimisation des réseaux et de modes novateurs de passation de marchés pour faire plus avec moins de moyens tout en demeurant fiable, économique et agile, et en ayant à cœur le souci de la qualité. Le PAM continuera de fournir des services communs et de mettre à disposition des plateformes partagées, notamment pour ce qui est de la chaîne d'approvisionnement, et de faciliter l'accès des parties

prenantes aux ressources, au savoir-faire, aux connaissances et aux réseaux dont elles ont besoin pour réaliser tous les ODD.

- L'un des grands atouts du PAM est son aptitude à faire face promptement à des crises complexes qui évoluent rapidement et à transposer prestement les interventions à plus grande échelle, grâce à de vastes opérations dans les domaines de la logistique, de la chaîne d'approvisionnement et des télécommunications. Les services communs fournis par le PAM dans ce cadre jouent un rôle crucial dans les opérations conduites au niveau national, régional et mondial pour faire face aux crises humanitaires. Le PAM continuera d'assurer des services rapides et de qualité aux gouvernements et aux partenaires humanitaires dans le domaine de la préparation aux situations d'urgence, en tant qu'organisation responsable des modules de la logistique et des télécommunications d'urgence du Comité permanent interorganisations, en sa qualité de gestionnaire du Réseau d'entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies et des Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies, et en apportant des solutions techniques durables aux besoins humanitaires.
- Le PAM mettra au point et perfectionnera des plateformes d'exécution communes pour les transferts de type monétaire, les capacités d'achat à l'échelle du pays et d'autres initiatives analogues visant à appuyer la mise en œuvre des ODD par les gouvernements, les partenaires des Nations Unies et d'autres parties prenantes. Ces plateformes communes exploitent des dispositifs déjà mis en place par le PAM pour assurer les transferts de type monétaire et contribuent à améliorer le rapport coût-efficacité des interventions dans le cadre desquelles certaines personnes sont les bénéficiaires de multiples transferts. Elles simplifient les processus, limitent les risques de chevauchement, de fraude et d'abus, et améliorent l'efficacité des mécanismes de vérification et de suivi. Les plateformes communes profitent non seulement aux parties prenantes engagées dans l'action humanitaire et gérant les filets de sécurité, mais aussi aux gouvernements et aux donateurs qui demandent la réalisation d'économies d'échelle et la mise en place de mécanismes d'exécution communs pour mieux venir en aide aux bénéficiaires.
- Le PAM appuiera les actions partenariales privilégiant l'innovation et l'apprentissage permanents pour répondre aux multiples problèmes que pose le développement durable, y compris à la faveur de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire; il tirera profit à cet égard de sa présence dans plus de 80 pays. La collaboration permet d'avoir accès à des ressources, du savoir-faire, des connaissances et des réseaux indispensables à la réalisation des ODD. Pour faciliter la mise en œuvre du Programme 2030, le PAM aidera les pays à mobiliser durablement davantage de ressources utilisables de façon souple, en s'appuyant notamment sur des partenariats public-privé novateurs.
- De par sa longue expérience en tant que gros acheteur sur les marchés de produits alimentaires et de services ayant trait aux systèmes de production alimentaire, le PAM connaît bien les conditions, les possibilités et les difficultés qui existent sur les marchés pour toute une gamme de produits et de services financiers, notamment le crédit, l'assurance et le change. La place de plus en plus grande qu'occupent les transferts de type monétaire dans le portefeuille du PAM contribue à étoffer cet ensemble de qualifications et de capacités. Un nombre croissant de pays et d'organismes régionaux sollicitent le PAM pour qu'il les aide à mettre au point des instruments financiers novateurs susceptibles de contribuer à renforcer la résilience, accentuer l'inclusion financière et promouvoir la sécurité alimentaire et l'amélioration de la nutrition au niveau des ménages, des communautés, des pays et des régions. Le PAM continuera de répondre à ces demandes, en s'attachant à renforcer les capacités en matière de gestion efficace des risques et de préparation à de multiples niveaux, comme mis en avant tant dans le Programme 2030 que dans la Grande entente. Parmi les efforts de ce type figurent l'appui qu'il offre à l'initiative d'assurance mutuelle mise en place par la Mutuelle panafricaine de gestion des risques de l'Union africaine, qui vise à améliorer les interventions actuellement menées pour faire face aux crises liées au climat qui touchent la sécurité alimentaire, en fournissant rapidement des fonds aux pays membres en cas de catastrophe naturelle; il y a aussi l'approche globale de la gestion des risques prévue au titre de l'initiative 4R en faveur de la résilience des communautés rurales, qui aide les

communautés à être plus résistantes face à la variabilité du climat et aux chocs grâce à l'association de quatre stratégies de gestion des risques: l'amélioration de la gestion des ressources grâce à la création d'actifs, l'assurance, la diversification des moyens d'existence et le microcrédit, et l'épargne.

- Les activités conçues et mises en œuvre avec les partenaires pour atteindre le résultat stratégique 7 auront trait: à l'adaptation au changement climatique et à la gestion des risques; au renforcement des capacités institutionnelles; et à l'analyse, au suivi et à l'évaluation. Celles concernant le résultat stratégique 8 auront trait: au renforcement des capacités institutionnelles; aux services et plateformes communs; et à l'analyse, au suivi et à l'évaluation.
- Le PAM ne mènera pas ces activités lorsqu'il existera d'autres options commerciales viables, ouvertes à tous, sûres et fiables ou là où d'autres acteurs seront mieux placés pour contribuer à garantir l'accès à diverses ressources financières permettant d'investir dans le développement, en particulier dans les pays en développement, à partager les connaissances, le savoir-faire et les technologies, et à renforcer l'appui global apporté sur le plan des partenariats à ces pays pour les aider à atteindre les ODD.

Effets directs stratégiques du PAM

51. Les cibles des ODD définies au niveau national seront en fait une reformulation des cibles mondiales adaptées au contexte local. Guidé par ses résultats stratégiques, et prenant en considération le contexte et les priorités locaux, le PAM contribuera à la réalisation des cibles nationales des ODD par le biais d'une série d'effets directs stratégiques correspondant à chacun des résultats stratégiques. Les effets directs stratégiques correspondent aux résultats à la réalisation desquels le PAM contribue par son assistance; ils permettent de déterminer quels sont les populations, les institutions et les systèmes cibles à appuyer. Ces effets directs stratégiques reprennent les résultats stratégiques en les reformulant de manière à en resserrer la perspective et à les adapter au contexte local. Leur libellé reflète celui des cibles nationales des ODD à la réalisation desquelles le PAM contribuera, en collaboration avec les partenaires nationaux et les organismes des Nations Unies; les résultats obtenus au regard de ces cibles seront mesurés par les indicateurs nationaux correspondant aux cibles des ODD 2 et 17. Les effets directs stratégiques seront formulés au niveau des pays et adaptés aux besoins et aux priorités locaux, et ils emprunteront à la terminologie utilisée par l'équipe de pays des Nations Unies pour la formulation de ses effets directs stratégiques.
52. Les effets directs stratégiques du PAM décrivent les effets à court et moyen termes qui contribuent à la réalisation des cibles nationales des ODD et à l'obtention des résultats stratégiques du PAM. Ils décrivent les personnes qui bénéficieront des interventions (ODD 2) ou des entités (ODD 17), la portée géographique, le résultat escompté et l'échéancier prévu pour l'intervention. Formulés au niveau du pays, les effets directs stratégiques du PAM sont conformes aux catégories normalisées relatives aux effets directs stratégiques figurant dans le Cadre de résultats stratégiques.
53. Parce que les effets directs stratégiques sont le reflet de la situation et de la dynamique existant dans un pays, ils doivent être adaptés au contexte national, susciter l'adhésion des acteurs nationaux et infranationaux et être manifestement conformes aux priorités et buts nationaux. Si les effets directs stratégiques sont formulés différemment d'un pays à l'autre, chacun est clairement lié à la réalisation d'une cible nationale des ODD et partant, d'un résultat stratégique du PAM. Il importe de préciser que le PAM ne peut obtenir seul les effets directs stratégiques recherchés – leur réalisation nécessitera une action coordonnée et concertée renforcée, menée sous la houlette des parties prenantes gouvernementales et faisant intervenir tous les partenaires.

54. Les effets directs stratégiques du PAM se rapportent aux cibles nationales des ODD dans un cadre de résultats solide – suivant les recommandations de l'Examen quadriennal complet⁴³ et les décisions du Conseil économique et social. Ce cadre de résultats se fonde sur la chaîne des résultats présentée à la figure 1, et montre comment les résultats stratégiques permettront d'atteindre le niveau d'impact souhaité des buts stratégiques et des Objectifs stratégiques s'y rapportant; ces résultats stratégiques sont élaborés au niveau des pays à la faveur des effets directs stratégiques du PAM, qui eux-mêmes découlent des produits organisationnels. Les produits ont trait à ce que fait le PAM, à ce qu'il produit et dans quelle quantité, ainsi qu'à ceux qui en bénéficient. Plus nettement imputables aux interventions du PAM que les effets directs stratégiques, les produits découlent directement des activités du PAM. Ils décrivent les effets à court terme – généralement obtenus dans un délai de un à trois ans – qui conduisent à l'obtention des effets directs stratégiques de plus haut niveau. Ces résultats étant étroitement liés aux interventions du PAM, les produits aident le PAM à suivre et gérer sa performance. Les produits organisationnels sont normalisés et figurent dans le Cadre de résultats institutionnels pour faciliter l'agrégation au niveau national des données concernant les produits propres aux plans stratégiques de pays. La chaîne de résultats du PAM se fonde sur des théories du changement selon lesquelles, par un enchaînement de relations causales, les activités et les produits du PAM contribuent directement et substantiellement à la réalisation des effets directs du PAM qui sont nécessaires à l'obtention d'un impact eu égard aux ODD 2 et 17.

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

55. Bien que le PAM se concentre au départ sur l'action à mener pour atteindre l'objectif Faim zéro – l'ODD 2 -, l'imbrication des problèmes et des solutions liés à l'élimination de la faim et de la pauvreté est telle qu'au bout du compte, le PAM contribuera directement ou indirectement à la plupart des autres ODD. L'importance première accordée par le PAM à l'élimination de la faim servira de point de départ et de justification à sa contribution à la réalisation d'ODD autres que l'ODD 2.
56. Ainsi, les programmes de repas scolaires que le PAM appuie ou met en œuvre peuvent contribuer aux cibles de l'ODD 2 portant sur l'accès à l'alimentation et l'amélioration de la nutrition ou des moyens d'existence des petits exploitants, tout en participant souvent largement à la réalisation d'autres cibles, en particulier celles axés sur l'éducation (ODD 4), l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ODD 5), les revenus familiaux (ODD 1) ou encore la santé (ODD 3). En Côte d'Ivoire par exemple, le PAM, avec l'appui du programme McGovern-Dole, a fourni quotidiennement en 2016 des repas chauds à 125 000 enfants dans 613 écoles primaires publiques des régions les plus vulnérables du pays, tout en développant la capacité des agricultrices à approvisionner les cantines. Un tel programme contribue à la réalisation des résultats prévus au niveau national en matière d'éducation et d'égalité des sexes, tout en appuyant l'obtention de ceux concernant la santé et le régime alimentaire.
57. Dans le cadre de l'ODD 17, et en étroites consultations et collaborations avec les intervenants concernés, le PAM pourrait avoir à répondre à la requête d'un gouvernement et de partenaires l'invitant à fournir des services non directement liés à l'élimination de la faim mais concernant d'autres objectifs du Programme 2030, pour lesquels le PAM aurait les atouts et capacités nécessaires. Par exemple, lors de la crise régionale provoquée en 2014-2015 par l'épidémie d'Ebola, le PAM est intervenu dans tous les pays touchés: il a apporté un appui fondamental dans les domaines de la logistique et de l'ingénierie à l'OMS et à la communauté d'aide humanitaire, qu'il s'agisse de l'entreposage, des achats, du transport ou encore de la création de pôles

⁴³ D'après le Groupe des Nations Unies pour le développement, les produits correspondent à des changements concernant les compétences, les aptitudes ou les capacités de personnes ou d'institutions, ou la disponibilité de nouveaux produits et services, résultant d'activités menées dans le cadre d'une intervention axée sur le développement sur laquelle l'organisation exerce un contrôle. Les produits sont exécutés au moyen des ressources fournies et durant la période fixée. Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires les définit quant à lui comme étant les produits et services résultant d'activités menées dans le cadre d'une intervention humanitaire.

logistiques dans les trois capitales ou aux alentours et de 11 bases logistiques avancées dans les trois pays.

58. Au niveau des pays, les contributions du PAM aux autres ODD apparaîtront en reliant les produits du PAM aux effets directs des partenaires nationaux ou d'autres partenaires correspondant à des cibles des ODD autres que celles qui sont reprises dans les résultats stratégiques du PAM.

Limites et contexte

59. Étant donné la vaste portée des ODD 2 et 17, il est important de définir les limites de l'engagement du PAM dans une optique stratégique, et non au coup par coup, en réponse à des problèmes ou à des perspectives d'ouverture qui pourraient se présenter. Le PAM tire profit de ses ressources, de ses connaissances et de ses compétences particulières dans un contexte donné tout en reconnaissant la valeur ajoutée de ses partenaires et en en tirant parti. Le PAM n'a pas de rôle important à jouer dans la réalisation des ODD 2 et 17 si les pays sont en mesure de s'acquitter eux-mêmes avec efficacité et efficience des rôles et des activités nécessaires, s'il existe des options commerciales viables, sans exclusive, sûres et fiables, ou si d'autres acteurs sont mieux placés pour faire le travail. En collaboration avec divers partenaires internationaux, régionaux et nationaux, le PAM entend amener les pays à assumer eux-mêmes de plus en plus de responsabilités opérationnelles, financières et techniques pour éliminer la faim. Dans les pays qui sont en mesure d'éliminer par eux-mêmes la faim d'ici à 2030, la présence du PAM devrait être progressivement supprimée. Concernant l'ODD 17, l'appui apporté par le PAM peut concerner des objectifs de développement ou humanitaires autres que celui de l'élimination de la faim.

60. L'intervention du PAM peut être nécessaire dans quatre types de contextes:

- perturbation grave;
- pauvreté structurelle;
- situations de transition/redressement; et/ou
- prévention des catastrophes et atténuation des risques.

Ces contextes coexistent souvent. Il est particulièrement important de se rendre compte que les personnes les plus pauvres et les plus vulnérables tendent à être fréquemment exposées à des perturbations graves qui empêchent d'investir durablement dans des mesures de lutte contre la pauvreté structurelle et sapent les efforts de redressement.

Perturbation grave

61. Par perturbation grave on entend tout type de choc suffisamment grave pour interrompre le processus de développement durable au niveau d'une communauté. Il peut s'agir d'une catastrophe naturelle, d'une pénurie alimentaire avec envolée des prix, d'une récession économique, d'une pandémie ou d'un conflit. Ces perturbations génèrent deux types de situation nécessitant d'intervenir pour sauver des vies et préserver les moyens d'existence: une situation d'urgence, c'est-à-dire la phase qui suit un choc majeur ayant provoqué une crise où des vies humaines sont menacées, et – tout aussi importante – une perturbation plus longue provoquée par une crise complexe comme un conflit prolongé ou un déplacement forcé. Dans de telles situations, la capacité d'investir, de croître et de se développer est gravement perturbée et les communautés ne sont plus en mesure de se défendre. Lorsque les communautés et les pays d'accueil sont contraints de prendre en charge des populations déplacées, parfois pendant des décennies entières, leurs capacités sont souvent dépassées, particulièrement en cas d'arrivée massive de personnes fuyant un conflit ou des violences extrêmes.

Pauvreté structurelle

62. L'extrême pauvreté et la faim persistent même en temps de paix et de stabilité, même en présence de capacités d'investissement et même dans des pays où les indicateurs macroéconomiques sont globalement bons. Le caractère "structurel" de la pauvreté tient souvent aux inégalités et à l'incapacité des politiques et des systèmes de protection sociale d'aider toutes les personnes défavorisées et de garantir l'accès à la nourriture. Souvent, cette incapacité perpétue la

malnutrition maternelle et infantile à l'origine du cycle intergénérationnel de la faim auquel ne permettent pas de remédier un développement et une croissance économiques généralisés. Les inégalités entre les sexes persistantes et structurelles – notamment les institutions, normes et pratiques discriminatoires qui limitent les possibilités qu'ont les femmes de faire entendre leur voix dans les domaines de l'éducation, de la santé, de l'économie et de la politique – constituent un obstacle de taille au développement durable et à l'éradication de la pauvreté et de la faim; d'où l'importance de bien comprendre les inégalités qui existent dans les relations entre hommes et femmes et de faire évoluer la situation. En raison de facteurs géographiques, d'un manque d'infrastructure ou d'une faible densité de population, il peut être difficile pour un gouvernement de fournir des services en zone rurale, notamment aux petits exploitants qui constituent la majorité des personnes vivant dans la pauvreté. À l'opposé, avec l'urbanisation croissante que connaissent les pays en développement, l'extrême pauvreté gagne de plus en plus les villes, où les services sociaux existants sont souvent débordés par l'ampleur de la pauvreté et de l'exode rural, privant ainsi les plus pauvres d'un accès aux filets de sécurité. Les effets des changements climatiques, la dégradation des écosystèmes et la croissance démographique aggravent les difficultés auxquelles se heurtent les populations dans un tel contexte. Il sera primordial de renforcer la résilience des ménages et des communautés vulnérables pour lutter contre les effets de ces facteurs perturbateurs.

Situations de transition/redressement

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

Prévention des catastrophes et atténuation des risques

64. Les communautés qui n'ont pas connu de perturbation grave ou qui ne sont pas touchées par la pauvreté structurelle peuvent malgré tout être très vulnérables et être exposées par exemple à des phénomènes météorologiques extrêmes en raison des changements climatiques, ou à d'autres chocs, notamment des conflits. Des investissements conséquents et des partenariats sur le long terme sont nécessaires pour renforcer la capacité des gouvernements et des parties prenantes locales à prévenir et atténuer les risques, en particulier grâce à la préparation aux situations d'urgence, en suivant des approches axées sur la gestion intégrée des risques.

IV. Agir dans les pays

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

65. Éliminer la faim dans un pays exige une compréhension commune des contextes où s'inscrit la faim et une communauté de vues sur les activités à mettre en place en priorité pour faire face à ces situations. Le contexte local fixe les paramètres qui permettront de déterminer les besoins et les priorités au niveau national, ainsi que l'engagement stratégique du PAM et les partenariats à établir dans le pays. Le contexte ne détermine pas seulement quelles activités seront prioritaires, il influence aussi la façon dont elles seront conduites, et témoigne des difficultés que les partenaires et les populations devront affronter pour éliminer la faim. Toutes les grandes conférences appellent à travailler en collaboration pour bien appréhender le contexte local, et le

Programme 2030 insiste sur la nécessité de reconnaître que certains contextes sont plus problématiques que d'autres et présentent donc des besoins spécifiques en matière d'assistance⁴⁴.

66. Dans chaque pays et chaque situation à l'intérieur de celui-ci, le contexte est marqué par une combinaison complexe de facteurs ayant trait notamment à la situation politique et économique, aux coutumes et aux comportements sociaux et culturels, aux capacités et à la géographie. Différents contextes peuvent coexister dans un pays donné et les populations vulnérables peuvent passer d'un contexte à l'autre au fil du temps. Adapter la réponse au contexte exige de mettre en œuvre, dans un même pays, différentes interventions à différentes périodes pour répondre aux besoins divergents des femmes, des hommes, des filles et des garçons, et de leur communauté. C'est pourquoi il est important que les partenaires s'accordent sur le contexte et que celui-ci soit pris en compte de manière appropriée au niveau des effets directs dans le pays. Le PAM utilisera donc une vaste panoplie d'outils (analyse et cartographie de la vulnérabilité et approche à trois niveaux) pour analyser le contexte et déterminer les programmes appropriés à mettre en œuvre, en étroite collaboration avec les partenaires.

Approche des plans stratégiques de pays

67. Le Programme 2030 sera réalisé au niveau des pays. Le PAM collaborera avec les parties prenantes nationales et les équipes de pays des Nations Unies pour déterminer la meilleure manière de soutenir les stratégies nationales pour éliminer la faim, en établissant les liens nécessaires entre secteurs et contextes, dans le respect et à l'appui des stratégies nationales plus vastes de développement durable. Le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021 repose donc sur la nouvelle approche de la planification stratégique par pays, qui comprend deux volets: l'examen stratégique et le plan stratégique de pays. Les objectifs de la planification stratégique par pays sont les suivants: i) aider les pays à progresser sur la voie de l'élimination de la faim; ii) rendre le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021 opérationnel au niveau des pays, y compris à la faveur d'interventions d'urgence efficaces; et iii) améliorer la cohérence et l'orientation stratégiques ainsi que l'efficacité opérationnelle de l'assistance et des partenariats du PAM à l'appui des activités mises en œuvre dans les pays et les régions pour remédier à l'insécurité alimentaire et à la malnutrition, tout en veillant à ce que le PAM respecte les principes qu'il s'est engagé à défendre et rendre compte de son action. À cet égard, il sera attendu des partenaires du PAM qu'ils en fassent de même.

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

68. Le PAM participera aux examens stratégiques pilotés par les pays des difficultés rencontrées et de l'action menée s'agissant d'atteindre l'objectif Faim zéro – ou, le cas échéant, contribuera à en faciliter la réalisation. Pour être vraiment utiles, ces examens doivent être consultatifs et détaillés, comporter une analyse claire et crédible des contextes humanitaire et de développement qui détermine les problèmes auxquels le pays se trouve confronté dans son combat contre la faim – tels que des lacunes au niveau des politiques et des programmes nationaux, des déficits de financements publics et privés dans le domaine de la sécurité alimentaire et de la nutrition, ou un manque de capacité d'exécution des institutions gouvernementales ou autres. Les examens stratégiques devraient permettre de discuter de la manière dont les partenaires du pays, y compris le PAM, peuvent aider celui-ci à progresser pour se libérer de la faim. Les examens stratégiques et le processus ultérieur de planification stratégique par pays devraient s'inscrire dans le cadre des efforts déployés par l'équipe de pays des Nations Unies pour collaborer, notamment dans le cadre de l'approche Unis dans l'action ou d'autres modalités, selon qu'il convient.
69. En se fondant sur les examens stratégiques pilotés par les pays et conformément aux processus de planification du gouvernement et de l'équipe de pays des Nations Unies, le PAM déterminera les cibles et les résultats définis au niveau national eu égard aux ODD auxquels il est en mesure

⁴⁴ Programme 2030, par. 56: "Nous adoptons ces objectifs et cibles tout en sachant que, pour réaliser le développement durable, chaque pays fait face à des problèmes qui lui sont propres, et nous insistons sur les défis particuliers que doivent relever les pays les plus vulnérables, surtout les pays d'Afrique, les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement, ainsi que les défis avec lesquels les pays à revenu intermédiaire sont aux prises. Les pays qui connaissent des situations de conflit méritent aussi une attention particulière."

d'apporter un appui. Il définira, en consultation avec le gouvernement et d'autres partenaires, les effets directs auxquels il peut contribuer aux fins de la réalisation des ODD 2 et 17; ces effets directs stratégiques du PAM tiendront compte de la population, des institutions et des systèmes cibles qui bénéficieront d'un appui aux fins de l'élimination de la faim dans le pays et la région, compte tenu du contexte le cas échéant.

Plans stratégiques de pays du PAM

70. Pour rendre le Plan stratégique pour 2017-2021 effectivement opérationnel et mettre la planification et les activités stratégiques et programmatiques dans les pays en corrélation avec les efforts consentis aux niveaux national et mondial pour éliminer la faim, le PAM remplacera la multitude de descriptifs de projet produits actuellement par un plan stratégique de pays unique. Ce plan sera l'instrument de diffusion de la stratégie, des programmes et de la gouvernance du PAM dans un pays et couvrira l'ensemble du portefeuille d'activités du PAM. Comme souligné dans ce qui précède, le PAM devra s'attacher en priorité à sauver des vies et à préserver les moyens d'existence en situation d'urgence pour aider les pays à éliminer la faim et à atteindre les buts connexes. Les interventions lancées par le PAM en cas d'urgence seront incluses dans le plan stratégique de pays, ce qui préservera la souplesse et la capacité dont le PAM a besoin pour réagir rapidement selon qu'il convient, tout en garantissant que les interventions d'urgence investissent dans des activités de redressement et favorisent le développement à long terme, et que ni la phase d'urgence ni le rôle du PAM et/ou sa présence ne se prolongent au-delà de la durée nécessaire. Les plans stratégiques de pays couvrent donc les activités liées aux politiques et aux programmes, ainsi que la chaîne d'approvisionnement et d'autres types d'appui ou d'assistance non liés aux programmes. Les plans stratégiques de pays s'attacheront à:
- i) définir la position du PAM et son rôle en fonction des besoins du pays d'une part et des atouts, de l'expérience et des domaines de compétence du PAM d'autre part;
 - ii) préciser les résultats nationaux et les cibles des ODD auxquels le PAM contribuera durant la période considérée – généralement cinq ans – et définir les effets directs stratégiques du PAM dont sa contribution appuiera la réalisation;
 - iii) déterminer les investissements nécessaires en matière de renforcement des capacités, s'agissant des partenaires nationaux et du PAM;
 - iv) déterminer les mesures à prendre en matière d'appui stratégique et technique ainsi que les ressources à mobiliser pour optimiser les contributions du PAM aux résultats nationaux; et
 - v) recenser les partenariats appropriés à établir avec les parties prenantes, notamment avec les organismes des Nations Unies – en conformité avec les processus du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement – et avec le secteur privé, la société civile/les ONG nationales et les communautés touchées.
71. Les plans stratégiques de pays contribueront à améliorer l'efficacité et l'efficacités de l'assistance que le PAM apporte aux gouvernements et aux personnes démunies, en particulier aux victimes de conflits. Parmi les avantages que présente cette nouvelle approche, on peut citer:
- *La cohérence de l'action menée pour éliminer la faim.* Les plans stratégiques de pays devraient permettre de mieux concrétiser le Plan stratégique du PAM sur le terrain, d'harmoniser les opérations du PAM avec les plans nationaux et ceux des Nations Unies, et de mieux inscrire les problèmes liés à la sécurité alimentaire et à la nutrition dans les plans et programmes. Grâce à une meilleure cohérence entre le Plan stratégique et les cibles adoptées par les pays pour éliminer la faim, la programmation et le positionnement stratégique du PAM dans les pays s'amélioreront et il pourra forger des partenariats plus étroits avec les gouvernements, les donateurs, le secteur privé, la société civile et autres.
 - *La flexibilité, qui permet de planifier les interventions et de les adapter à des contextes opérationnels fluctuants, et de parvenir à un équilibre entre l'action humanitaire et le travail de développement.* Les plans stratégiques de pays sont conçus en fonction du contexte et peuvent être adaptés pour permettre au PAM de réagir de manière appropriée aux

changements intervenant dans l'environnement des opérations; ils encouragent la création de liens entre l'assistance humanitaire et l'aide au développement; ils permettent de renforcer efficacement la résilience en s'assurant d'une part que les interventions en cas de crise favorisent le redressement et le développement à long terme et d'autre part que les activités de développement témoignent d'une bonne compréhension des risques et de la vulnérabilité ainsi que des moyens de protéger les personnes vulnérables en cas de crise.

- *Une plateforme solide pour respecter les engagements pris dans des domaines d'activité convenus et pour planifier des stratégies de retrait efficaces.* Les plans stratégiques de pays veillent à renforcer les capacités institutionnelles de manière ciblée pour aider les gouvernements à concevoir et à gérer leurs propres solutions au problème de la faim.
 - *Des processus consultatifs pour un impact plus marqué.* Le processus analytique et consultatif qui préside à l'élaboration des plans stratégiques de pays devrait permettre de concentrer l'action du PAM sur ses domaines de prédilection et améliorer ainsi sa valeur ajoutée, stimuler le dialogue avec les gouvernements et unir les partenariats autour d'une approche commune pour éliminer la faim.
72. Le Plan stratégique pour 2017-2021 définit l'orientation stratégique du PAM mais ne comporte pas de prévisions concernant les ressources, le financement ou les déficits. Le PAM est financé par des contributions volontaires et il est entièrement tributaire des fonds que lui allouent gouvernements, entreprises et particuliers pour financer ses opérations. Les plans stratégiques de pays seront l'outil au moyen duquel seront assurées la mobilisation des ressources, la gestion des fonds et l'autorisation des dépenses; ils permettront aussi de veiller à ce que le PAM adhère aux directives et procédures relatives à l'allocation de contributions multilatérales à l'aide au développement. Le PAM est conscient que la mise en œuvre de politiques visant à assurer la cohérence de l'action dans les secteurs de l'aide humanitaire et du développement est étayée par des flux de financement destinés aux activités menées dans ces deux secteurs, et que les ressources disponibles et prévues détermineront la planification des opérations dans un pays. Pendant la période couverte par le Plan stratégique, le PAM s'attend à ce que les flux de ressources suivent les tendances passées, y compris pour les domaines étroitement liés entre eux que sont l'aide humanitaire, le développement et la consolidation de la paix, et il se pliera aux décisions que prendra le Conseil concernant l'affectation des ressources compte tenu de ces tendances, y compris pour ce qui est des ressources multilatérales.
73. Les plans stratégiques de pays feront l'objet d'un document de politique générale séparé qui développera les principes et les processus mis en avant dans le Plan stratégique pour 2017-2021 et sera soumis au Conseil pour approbation en novembre 2016.

V. Mesure et suivi de la performance

74. Le système actuel de gestion de la performance établi par le PAM s'organise autour de deux cadres de performance: le cadre de résultats de gestion, qui permet de mesurer l'efficacité des prestations de services du PAM, et le cadre de résultats stratégiques, qui reflète les progrès accomplis par le PAM pour ce qui est d'améliorer l'existence des bénéficiaires. Ensemble, ces deux cadres et les chaînes de résultats qui en découlent dressent un tableau complet de la performance du PAM. Leur utilisation a permis de fournir les éléments nécessaires à la planification, au suivi et aux rapports à l'échelle de l'organisation au titre des plans stratégiques pour 2008-2013 et 2014-2017.
75. Le PAM a décidé de profiter de la préparation de son nouveau Plan stratégique, pour 2017-2021, pour fondre les résultats stratégiques et les résultats de gestion en un seul cadre de résultats institutionnels. Ce cadre s'articule autour de deux buts stratégiques inspirés des ODD 2 et 17, qu'appuient cinq objectifs stratégiques et huit résultats stratégiques, qui sont décrits dans le présent Plan stratégique pour 2017-2021. Les cinq objectifs stratégiques serviront de cadre aux programmes et opérations du PAM et les relieront aux efforts nationaux et mondiaux déployés pour atteindre les cibles associées aux ODD 2 et 17. Outre les huit résultats stratégiques, le cadre englobe les effets directs stratégiques, les produits et les activités du PAM. L'énoncé des effets directs stratégiques, des produits et des activités sera formulé au niveau des pays, conformément

au Cadre de résultats institutionnels. Cette approche consistant à disposer d'énoncés des effets directs stratégiques, des produits et des activités propres aux pays et reliés à des catégories normalisées permettra de leur conférer de la souplesse et de les adapter au contexte au niveau des pays, tout en garantissant l'application d'une approche harmonisée de la mesure de la performance et de l'établissement de rapports d'un pays à l'autre. Le Cadre de résultats institutionnels permettra de faire en sorte que la conception, le suivi et les comptes rendus de résultats des PSP de tous les bureaux du PAM soient uniformisés. L'adoption du Cadre de résultats institutionnels constitue une nouvelle étape qui permettra au PAM d'harmoniser le suivi et les comptes rendus sur les résultats avec ceux d'autres organismes des Nations Unies, en particulier l'UNICEF, le PNUD et le Fonds des Nations Unies pour la population.

76. Conformément aux normes internationales en vigueur, il reviendra aux autorités nationales d'effectuer le suivi des indicateurs relatifs aux ODD et de certains indicateurs nationaux, infranationaux et thématiques, avec l'appui d'organisations internationales⁴⁵. Dans le cadre de la gestion de la performance, le PAM assurera le suivi des indicateurs d'effet direct opérationnel, de processus, de produit et d'activité. Il sera rendu compte des réalisations obtenues en termes d'effets directs et de produits dans les rapports annuels sur les résultats établis à l'échelle des pays et au niveau mondial.
77. Pour faciliter un suivi cohérent des indicateurs du cadre de résultats institutionnels, le PAM actualisera son cadre normatif en matière de suivi, et révisera plus particulièrement les procédures opératoires normalisées et les prescriptions minimales. Toutes les orientations concernant le suivi seront également mises à jour et tous les cadres logiques seront rectifiés en fonction des nouveaux résultats et Objectifs stratégiques et feront apparaître les nouveaux indicateurs et éléments de planification. Le PAM s'efforcera aussi d'établir des modèles de financement durables pour pouvoir mettre en place des systèmes d'évaluation et de suivi qui lui permettront de mieux prendre la mesure des résultats au niveau des effets directs et d'en rendre compte.

VI. Cadre de financement du PAM⁴⁶

78. Le cadre de financement du Plan stratégique, qui sera élaboré dans le contexte de l'examen du cadre de financement actuel, sera fondamental pour la mise en œuvre des plans stratégiques de pays. Pour améliorer la transparence et la redevabilité qu'exige la gestion des ressources, démontrer l'utilisation optimale des ressources et renforcer la prise de décisions, le nouveau cadre de financement mettra l'accent sur la corrélation entre les ressources et les résultats. Il s'inspirera de l'Examen quadriennal complet tout en tirant les enseignements de l'expérience d'autres organismes des Nations Unies, le cas échéant.
79. Le nouveau cadre de financement prévoit une budgétisation par portefeuille d'activités qui facilitera la mise en œuvre des plans stratégiques de pays. Ce budget de portefeuille d'activités simplifié, plus transparent et flexible permettra de mettre clairement en parallèle la planification stratégique et la performance financière et opérationnelle.
80. Le concept de budget de portefeuille de pays est très différent du modèle budgétaire actuel avec ses multiples projets qui commencent et s'achèvent à des dates différentes. Ce budget est établi sur la base d'une année civile, et fait le lien avec les cibles et les résultats relevant des ODD. Comme la portée des plans stratégiques de pays englobe tous les effets directs escomptés de l'appui du PAM dans le pays, la structure budgétaire correspondante fera clairement apparaître les liens entre la stratégie institutionnelle et la mobilisation de ressources au profit des effets directs stratégiques du PAM. Grâce à cette nouvelle structure, le PAM pourra planifier chaque

⁴⁵ Documents E/CN.3/2016/2 et E/CN.3/2016/3 du Conseil économique et social. 2016. Rapport du Groupe d'experts des Nations Unies et de l'extérieur chargé des indicateurs relatifs aux objectifs de développement durable et Rapport du Groupe de haut niveau pour le partenariat, la coordination et le renforcement des capacités pour le suivi du programme de développement pour l'après-2015.

⁴⁶ Dans la version finale du Plan stratégique, le chapitre concernant l'examen du cadre de financement présentera l'orientation générale que le PAM entend suivre pour unifier le Plan stratégique, les plans stratégiques de pays, l'examen du cadre de financement et le Cadre de résultats institutionnels, sans aller dans les détails puisque chacun de ces éléments fait l'objet d'un document distinct.

année l'ensemble de son portefeuille d'activités. Le budget de portefeuille de pays marque la fin de l'approche axée sur les intrants et les catégories de coût des projets individuels; cela devrait permettre d'optimiser les interventions du PAM, de faciliter la hiérarchisation des besoins opérationnels, de contribuer à améliorer la gestion et l'analyse financières ainsi que les rapports y afférents et partant de fournir de meilleures données sur le rapport coût-efficacité, et de faciliter la mobilisation des ressources.

81. Le cadre de financement révisé et le concept de budget de portefeuille de pays feront l'objet d'un document séparé de politique générale qui sera présenté au Conseil pour approbation.

Cibles et indicateurs¹ des ODD 2 et 17 intéressant le PAM

1. Les cibles des ODD 2 et 17 en rapport avec les résultats stratégiques du PAM sont les suivantes:
2. Cible 2.1: D'ici à 2030, éliminer la faim et faire en sorte que chacun, en particulier les pauvres et les personnes en situation vulnérable, y compris les nourrissons, ait accès toute l'année à une alimentation saine, nutritive et suffisante.
3. Indicateurs 2.1 associés²:
 - prévalence de la sous-alimentation; et
 - échelle de l'insécurité alimentaire fondée sur l'expérience.
4. Cible 2.2: D'ici à 2030, mettre fin à toutes les formes de malnutrition, y compris en atteignant d'ici à 2025 les objectifs arrêtés à l'échelle internationale relatifs aux retards de croissance et à l'émaciation chez les enfants de moins de 5 ans, et répondre aux besoins nutritionnels des adolescentes, des femmes enceintes ou allaitantes et des personnes âgées.
5. Indicateurs 2.2 associés:
 - prévalence du retard de croissance (indice taille/âge inférieur à -2 écarts types par rapport à la moyenne des normes de croissance de l'enfant définies par l'OMS) chez les enfants de moins de 5 ans;
 - prévalence de la malnutrition (indice poids/taille supérieur à +2 écarts types ou inférieur à -2 écarts types par rapport à la moyenne des normes de croissance de l'enfant définies par l'OMS) chez les enfants de moins de 5 ans, par forme (émaciation et surpoids).
6. Cible 2.3: D'ici à 2030, doubler la productivité agricole et les revenus des petits producteurs alimentaires, en particulier des femmes, des autochtones, des exploitants familiaux, des éleveurs et des pêcheurs, y compris en assurant l'égalité d'accès aux terres, aux autres ressources productives et facteurs de production, au savoir, aux services financiers, aux marchés et aux possibilités d'ajout de valeur et d'emplois autres qu'agricoles.
7. Indicateurs 2.3 associés:
 - volume de production par unité de travail, en fonction de la taille de l'exploitation agricole, pastorale ou forestière; et

¹ Ces indicateurs ont été arrêtés par les États membres lors de la 47^{ème} session de la Commission de statistique de l'Organisation des Nations Unies. La liste finale des indicateurs proposés pour les objectifs de développement durable figure à l'annexe IV de la résolution (E/CN.3/2016/2/Rev.1). <http://unstats.un.org/unsd/statcom/47th-session/documents/2016-2-IAEG-SDGs-Rev1-E.pdf>.

² Pour la cible 2.1, le PAM considère que le score de consommation alimentaire est aussi un indicateur important; il le calcule en fonction de la fréquence de consommation de différents groupes d'aliments au sein d'un ménage au cours des sept jours précédant l'enquête. Cet indicateur, qui concerne l'accès à la nourriture, se base sur la variété du régime alimentaire et la fréquence selon laquelle les divers groupes d'aliments sont consommés. Le score de consommation alimentaire est un indicateur pertinent pour les opérations au niveau infranational; c'est la raison pour laquelle il ne figure pas comme indicateur mondial dans le cadre des indicateurs des ODD. Toutefois, le score de consommation alimentaire est un indicateur institutionnel du PAM qui a fait ses preuves; il est relevé dans plus de 50 pays depuis plus de 10 ans et a permis à l'organisation d'évaluer et de suivre l'évolution de l'accès à la nourriture et de la consommation alimentaire dans les pays en développement. De nombreuses institutions, comme la Banque mondiale, utilisent le score de consommation alimentaire comme indicateur opérationnel depuis plusieurs années. Bien que le score de consommation alimentaire soit par définition un indicateur composite, la collecte de données sur la fréquence de consommation des aliments met à disposition une mine de renseignements et de données qui peuvent avoir de multiples usages. Par exemple, la suffisance nutritionnelle peut être analysée à partir des données brutes de fréquence, et les scores non pondérés ou pondérés de manière différentielle peuvent être adaptés pour refléter les variations du régime alimentaire dues à des facteurs culturels ou géographiques, pour prendre en compte les variations saisonnières, ou pour donner la priorité aux habitudes alimentaires conformes aux objectifs de développement durable. Le PAM continuera d'encourager les pays à utiliser le score de consommation alimentaire pour effectuer le suivi de la sécurité alimentaire et de la nutrition, notamment dans le cadre de la cible 2.1, selon qu'il convient, et il maintiendra ce score dans son Cadre de résultats institutionnels, parmi les indicateurs opérationnels de base.

- revenu moyen des petits producteurs alimentaires, selon le sexe et le statut d'autochtone.
8. Cible 2.4: D'ici à 2030, assurer la viabilité des systèmes de production alimentaire et mettre en œuvre des pratiques agricoles résilientes qui permettent d'accroître la productivité et la production, contribuent à la préservation des écosystèmes, renforcent la capacité d'adaptation aux changements climatiques, aux phénomènes météorologiques extrêmes, à la sécheresse, aux inondations et à d'autres catastrophes et améliorent progressivement la qualité des terres et des sols.
 9. Indicateur 2.4 associé:
 - proportion des terres agricoles exploitées de manière productive et durable.
 10. Cible 17.3: Mobiliser des ressources financières supplémentaires de diverses provenances en faveur des pays en développement.
 11. Indicateurs 17.3 associés:
 - investissements étrangers directs, aide publique au développement et coopération Sud-Sud, en proportion du budget national total; et
 - volume des envois de fonds (en dollars des États-Unis) en proportion du produit intérieur brut total.
 12. Cible 17.9: Apporter, à l'échelon international, un soutien accru pour assurer le renforcement efficace et ciblé des capacités des pays en développement et appuyer ainsi les plans nationaux visant à atteindre tous les objectifs de développement durable, notamment dans le cadre de la coopération Nord-Sud et Sud-Sud et de la coopération triangulaire.
 13. Indicateur 17.9 associé:
 - valeur en dollars des engagements d'aide financière et technique contractés (notamment dans le cadre de la coopération Nord-Sud et Sud-Sud et de la coopération triangulaire) en faveur des pays en développement.
 14. Cible 17.14: Renforcer la cohérence des politiques de développement durable.
 15. Indicateur 17.14 associé:
 - nombre de pays ayant mis en place des mécanismes pour renforcer la cohérence des politiques de développement durable.
 16. Cible 17.16: Renforcer le Partenariat mondial pour le développement durable, associé à des partenariats multipartites permettant de mobiliser et de partager des savoirs, des connaissances spécialisées, des technologies et des ressources financières, afin d'aider tous les pays, en particulier les pays en développement, à atteindre les objectifs de développement durable.
 17. Indicateur 17.16 associé:
 - nombre de pays faisant état de progrès dans la mise en place de cadres multipartites de suivi de l'efficacité du développement favorisant la réalisation des objectifs de développement durable.

Valeurs fondamentales du PAM

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

Principes du PAM

1. Le PAM est déterminé à œuvrer en faveur d'un monde libéré de la faim tout en respectant les idéaux et les principes de la Charte des Nations Unies. Il est attaché aux idéaux de paix, de respect des droits fondamentaux, de progrès économique et social, et de coopération internationale, et il œuvre toujours conformément aux principes relatifs aux droits fondamentaux de la personne, à la justice sociale, à la dignité et à la valeur de la personne humaine et à l'égalité de droits des hommes et des femmes, des garçons et des filles. Le PAM adhère aux principes humanitaires fondamentaux¹ énoncés dans le tableau ci-après. Il attend de son personnel qu'il mène toutes ses opérations en conformité avec les Normes de conduite de la fonction publique internationale 2013² et les principes énoncés dans son propre Code de conduite³, qui figurent également ci-après.

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

¹ Les principes humanitaires d'humanité, d'impartialité et de neutralité ont été adoptés en 1991 par l'Assemblée générale au titre de sa résolution 46/182. Le quatrième principe, celui d'indépendance, a été ajouté en 2004 en vertu de la résolution 58/114. WFP/EB.A/2004/5-C.

² Commission de la fonction publique internationale. 2013. Normes de conduite de la fonction publique internationale.

³ Circulaire OED2014/016 de la Directrice exécutive, *Code de conduite du PAM*.

PRINCIPES DU CODE DE CONDUITE DU PAM
Servir les idéaux de paix, de respect des droits fondamentaux, de progrès économique et social, et de coopération internationale.
Accomplir les tâches et se conduire, tant dans la vie publique que privée, avec compétence, intégrité, impartialité, indépendance et discrétion.
Se conformer aux règlements et règles du PAM et/ou aux termes de son contrat, et signaler tout manquement auxdits règlements, règles ou termes de contrat, tout en ayant le droit d'être protégé(e) d'éventuelles représailles.
Reconnaître que les privilèges et immunités dont jouissent éventuellement les employés du PAM leur sont conférés uniquement dans l'intérêt du Programme et ne les dispensent nullement d'observer la législation locale ni de s'acquitter de leurs obligations juridiques ou financières privées.
Contribuer à créer sur le lieu de travail un climat harmonieux, fondé sur le respect mutuel et la compréhension, le respect de la diversité, et exempt de harcèlement, de harcèlement sexuel, de violence sexuelle ou d'abus d'autorité.
Respecter les droits, la dignité et la sécurité des personnes que le PAM sert, prendre en compte les besoins et les préoccupations qu'elles ont formulés, et agir avec impartialité et équité, sans commettre aucun acte d'exploitation ou d'atteinte sexuelles.
Fonder ses actions sur l'honnêteté, la bonne foi, l'impartialité et l'incorruptibilité, et dénoncer tout acte ou toute tentative de fraude, de corruption, de collusion, de coercition ou d'obstruction.
S'acquitter de ses fonctions officielles et gérer ses affaires privées de manière à prévenir tout conflit d'intérêt effectif, apparent ou potentiel, et à éviter tout retentissement négatif sur l'image du PAM.
N'accepter aucune distinction honorifique, décoration, faveur, cadeau ou rémunération de la part d'un gouvernement ou d'autres sources privées ou publiques extérieures au PAM, à l'exception de ce qui est autorisé au titre de la politique pertinente.
Signaler tout conflit d'intérêts et coopérer à son règlement en ayant exclusivement en vue les intérêts du PAM.
Ne pas utiliser à des fins non autorisées toute information confidentielle ni divulguer une telle information aux personnes non autorisées.
Utiliser les avoirs, les biens, l'information et les autres ressources du PAM avec soin, efficacité, efficacité et intégrité, et uniquement à des fins autorisées, et préserver les ressources du PAM.
Adhérer aux principes et valeurs consacrés dans la Charte des Nations Unies: droits fondamentaux de la personne humaine, justice sociale, dignité et valeur de la personne humaine, respect de l'égalité des droits des hommes et des femmes et de celle des droits des nations, grandes et petites.
Concourir à la mission du PAM consistant à promouvoir la sécurité alimentaire et œuvrer à l'éradication de la faim.

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

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

Responsabilité à l'égard des populations touchées

3. Le PAM a la responsabilité à l'égard des populations touchées de faire avancer le combat contre la faim et de faire attention à la manière dont ses programmes sont mis en œuvre. Pour cela, il doit faire participer de manière systématique et significative les personnes touchées, y compris

les plus marginalisées, à toutes les étapes du cycle des projets, et s'assurer qu'elles aient voix au chapitre dans les décisions qui concernent leur existence. Le PAM fonde ses programmes sur les informations qu'il reçoit des communautés touchées afin de s'assurer que leurs besoins sont bien compris et pris en compte et que ses programmes sont modifiés comme il convient et, au bout du compte, plus efficaces.

Communauté de vues, intégrité et dévouement

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

Travailler ensemble/Attachement aux principes de partenariat

5. Pour contribuer à éliminer la faim, le PAM doit agir dans une optique systémique et contribuer activement à définir les modalités d'interaction et de communication des partenaires entre eux; pour cela, il doit établir des partenariats opérationnels et de mutualisation des savoirs avec des organisations qui ont des compétences et des ressources complémentaires, optimisant ainsi la valeur que peuvent en retirer les populations pour lesquelles il œuvre. Il faudra à cette fin qu'il s'engage sur la durée avec des acteurs clés – gouvernements, organismes des Nations Unies, ONG, entreprises privées, fondations internationales ou instituts de recherche – pour établir de solides partenariats et des modalités concrètes tournées vers l'avenir, en tenant compte des besoins particuliers de chaque contexte et de ses propres atouts et compétences. Le PAM s'engage à travailler avec des partenaires qui ont des valeurs analogues aux siennes et respectent les normes que lui-même applique.
6. Le PAM est un signataire des Principes en matière de partenariat définis en 2007 par le Dispositif mondial d'aide humanitaire des Nations Unies⁴, dont les exigences sont au nombre de cinq:
 - égalité;
 - transparence;
 - approche axée sur les résultats;
 - responsabilité; et
 - complémentarité.
7. Le PAM continuera d'appliquer les principes définis dans le cadre du Dispositif mondial d'aide humanitaire. Néanmoins, il préfère le terme "équité" au terme "égalité", car tous les partenaires apportent leur part à une relation de collaboration et méritent le respect indépendamment de leur taille ou de leur statut. En outre, le PAM adhère aux principes stratégiques et aux principes de précaution⁵, et s'assure que ses partenariats contribuent à la réalisation des Objectifs stratégiques, offrent un bon rapport coût-efficacité, et ne présentent aucun risque inutile ni ne portent atteinte à la réputation du PAM, à son statut ou à l'efficacité de ses opérations.

⁴ Voir www.globalhumanitarianplatform.org.

⁵ Voir aussi le document intitulé "Stratégie institutionnelle du PAM en matière de partenariat pour 2014–2017", par. 21 à 26.

Démarche axée sur l'action et impact sur le terrain

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

Responsabilité et transparence

10. Le PAM s'engage à gérer ses ressources de façon transparente et responsable, afin d'atteindre efficacement ses Objectifs stratégiques. Le PAM prône une culture de l'apprentissage qui permet de fonder les interventions sur des données probantes afin d'obtenir des résultats tout en maîtrisant les coûts. Pour appuyer ses interventions dans le monde entier aussi efficacement que possible, il gère une infrastructure administrative simplifiée et efficiente, qui se caractérise par un haut degré de transparence et de responsabilité. Le PAM est attaché aux principes et à la pratique d'une évaluation indépendante, crédible et utile; le Bureau de l'évaluation est indépendant des autres fonctions de gestion. La politique d'évaluation du PAM pour 2016-2021⁶ définit la vision et l'orientation stratégiques de l'évaluation et vise à diffuser une culture de l'évaluation dans toute l'organisation, au-delà du Bureau de l'évaluation, pour renforcer la fiabilité des politiques et de la programmation reposant sur des données probantes. Fermement attaché à une gestion financière et à des services de contrôle interne et de comptabilité rigoureux, le PAM a été le premier organisme des Nations Unies à mettre en œuvre les Normes comptables internationales pour le secteur public; tous les ans, il publie une déclaration d'assurance sur l'efficacité du contrôle interne, et il dispose de divers organes de contrôle qui permettent de veiller à ce que tous les aspects des opérations menées au Siège et sur le terrain soient soumis régulièrement à une vérification et une évaluation indépendantes. Comme spécifié dans le document intitulé "Politique de lutte contre la fraude et la corruption"⁷, le PAM ne tolère, et ne doit tolérer, aucune fraude, corruption ou collusion dans ses opérations. Le PAM, conscient des répercussions préjudiciables de telles pratiques sur ses activités et opérations, s'engage à les prévenir et à prendre des mesures énergiques lorsque de telles pratiques se font jour.

⁶ WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1.

⁷ WFP/EB.A/2016/5-E/1*.

Évaluation des risques liés au Plan stratégique pour 2017-2021

Catégorie de risque	Risques	Causes	Effets	Gravité	Mesures d'atténuation
Institutionnel	Incapacité du PAM à respecter ses engagements humanitaires	Le mandat du PAM exige qu'il joue un rôle de premier plan dans les situations d'urgence	La capacité du PAM à faire face aux situations d'urgence risque d'être compromise en raison de pressions concurrentes et du manque de ressources La réputation du PAM en tant qu'organisme prompt à réagir en cas d'urgence pourrait alors en pâtir	Modérée	Mise en place de dispositifs institutionnels d'intervention d'urgence, notamment renforcement des capacités du personnel, réserve d'agents mobilisables et mécanismes de préfinancement
Institutionnel	Difficulté d'adaptation s'agissant de l'appui à fournir aux pays pour qu'ils atteignent les objectifs de développement durable du Programme 2030	Les responsabilités qui se dégagent du Programme 2030 exigent du PAM qu'il appuie les gouvernements tant en situation d'urgence en leur apportant une assistance humanitaire, qu'en situation de redressement ou de pauvreté structurelle, par des actions spécifiques de renforcement de leurs capacités	Faute de ressources suffisantes et d'une orientation précise, le PAM risque de ne pas être un partenaire efficace en matière d'appui au renforcement des capacités	Modérée	Intégration et achèvement du cadre d'impact du PAM Mise à jour et révision des orientations du PAM concernant les programmes et le suivi pour ce qui est de l'assistance technique et du renforcement des capacités Formation du personnel chargé des programmes Renforcement des partenariats
Institutionnel	Manque de données probantes pour démontrer l'impact, et inadéquation des systèmes et des moyens pour mesurer et analyser les résultats au niveau des effets directs	Le PAM ne dispose pas des mécanismes et n'est pas en mesure d'investir pour produire des données empiriques au niveau des effets directs, et doit aussi faire face à des exigences supplémentaires en matière d'obligation redditionnelle	Les systèmes institutionnels de suivi du PAM ne facilitent pas l'évaluation des résultats au niveau des effets directs et limitent les possibilités de gestion axée sur les résultats, fondée sur l'analyse des aspects positifs ou négatifs. Le PAM risque donc de ne pas pouvoir démontrer dans quelle mesure il réalise ses objectifs au titre du Programme 2030. Il pourrait ne pas apparaître clairement qu'il obtient des résultats efficacement et au meilleur coût	Modérée	Élaboration de modèles de financement durable pour les activités d'appréciation des besoins, de suivi et d'évaluation Prise en compte des rôles et responsabilités en la matière dans la gestion des prestations professionnelles du personnel Établissement de systèmes de saisie et de communication des résultats au niveau des effets directs

Catégorie de risque	Risques	Causes	Effets	Gravité	Mesures d'atténuation
Programmatique	Manque de capacité des partenaires coopérants	Une importance accrue est accordée aux partenariats et à leurs complémentarités, alors que la disponibilité et les capacités des partenaires coopérants, y compris des homologues gouvernementaux, sont limitées. Pour réaliser le Programme 2030, il faudra des partenaires dotés de compétences variées pour faire face à un environnement fluctuant	Le PAM pourrait ne pas être en mesure d'atteindre pleinement les résultats stratégiques décrits dans le Plan stratégique pour 2017-2021	Modérée	Mise en œuvre et examen continu des partenariats du PAM en prenant en considération les nouveaux besoins et les lacunes existantes
Programmatique	Manque chez le personnel des compétences nécessaires pour mettre en œuvre les initiatives prévues dans le Programme 2030	Le Programme 2030 exige du personnel des compétences dans divers domaines: secours humanitaires, questions relatives au climat et réduction des risques de catastrophe, protection sociale et filets de sécurité, nutrition, et partenariats et renforcement des capacités avec les partenaires nationaux	Le manque de compétences pourrait créer un décalage au niveau du personnel entre le profil escompté et celui qui est disponible Les structures de gestion et de contrôle du PAM risquent de ne pas pouvoir respecter les nouvelles obligations, ce qui se solderait par de mauvais résultats et un gaspillage de ressources	Forte	Définition claire des compétences nécessaires au niveau institutionnel, en adéquation avec les outils servant au renforcement des capacités Parcours d'apprentissage complet concernant les programmes et développement des possibilités offertes aux agents nationaux Adaptation du cadre de gestion des carrières compte tenu des obligations contractées en ce qui concerne le Programme 2030
Contextuel	Contexte financier difficile	Les besoins augmentent et la rivalité s'intensifie autour des ressources, alors qu'il faut investir pour adapter l'éventail des compétences du personnel à celles requises par le Programme 2030	Le PAM pourrait ne pas être en mesure d'être le partenaire de choix pour aider les pays à atteindre les objectifs du Programme 2030	Forte	Mise en œuvre du cadre d'impact du PAM lié au cadre de financement Démonstration de l'impact des activités du PAM auprès des parties prenantes Réorientation des relations du PAM avec les donateurs et de la mobilisation des ressources pour tenir compte des besoins du Programme 2030

Liste des sigles utilisés dans le présent document

CSA	Comité de la sécurité alimentaire mondiale
CSA-CDA	Cadre d'action pour la sécurité alimentaire et la nutrition lors des crises prolongées
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international de développement agricole
FITTEST	Équipe d'intervention rapide du PAM dans le domaine des technologies de l'information et des télécommunications
GIEC	Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IATI	International Aid Transparency Initiative
ODD	objectif de développement durable
OMS	Organisation mondiale de la Santé
ONG	organisation non gouvernementale
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PSP	plan stratégique de pays
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNISDR	Bureau des Nations Unies pour la prévention des catastrophes