



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

Conseil d'administration

Session annuelle

Rome, 21-25 juin 2021

Distribution: générale

Point 5 de l'ordre du jour

Date: 1^{er} juin 2021

WFP/EB.A/2021/5-F

Original: anglais

Questions de politique générale

Pour information

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

Point sur l'élaboration du Plan stratégique du PAM pour 2022-2026

Processus

1. Dans son prochain plan stratégique, pour 2022-2026, le PAM définira l'orientation que prendra son action pour aider les pays à répondre aux besoins d'urgence, à améliorer la sécurité alimentaire et à éliminer la faim. L'élaboration de ce plan, qui a débuté en 2020 à la suite de l'examen à mi-parcours du Plan stratégique en cours, comprend quatre étapes:
 - i) **Analyse du contexte:** quels sont les défis et les possibilités à venir sur le plan de la sécurité alimentaire dans le monde?
 - ii) **Théorie du changement:** quelles voies faut-il suivre pour remédier à l'insécurité alimentaire et à la malnutrition à l'échelle planétaire?
 - iii) **Plan stratégique du PAM:** comment le PAM peut-il aider les pays à éliminer la faim?
 - iv) **Cadre de résultats:** comment peut-on mesurer l'efficacité et l'impact des interventions du PAM?
2. Ce travail a bénéficié des éclairages apportés lors des consultations informelles tenues avec le Conseil d'administration, au cours desquelles celui-ci a orienté le processus et communiqué des observations sur les principaux résultats attendus et les objectifs visés à chacune des étapes. En juin 2021, quatre consultations informelles avaient eu lieu, à l'occasion desquelles l'analyse du contexte, une analyse des causes profondes, une cartographie des parties prenantes (réalisée par l'Institut de développement outre-mer) et une théorie du changement à l'échelle institutionnelle avaient été présentées au Conseil¹. Trois consultations informelles supplémentaires sont prévues avant que le nouveau plan

¹ Des consultants indépendants appartenant à la Kennedy School de l'Université Harvard et au cabinet Oxford Policy Management ont aidé le PAM à élaborer une théorie du changement à l'échelle institutionnelle. En interne, l'ensemble des départements du PAM ainsi que les bureaux régionaux et les bureaux de pays y ont collaboré.

Coordonnatrice:

Mme V. Guarnieri
Sous-Directrice exécutive
Département de l'élaboration des programmes et
des politiques
tél.: 066513-2200

stratégique ne soit soumis au Conseil pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2021, au mois de novembre.

3. Outre les discussions menées avec les membres et les observateurs du Conseil et les membres du personnel du PAM, le processus d'élaboration du Plan stratégique pour 2022-2026 comprend également des consultations avec d'autres organismes des Nations Unies, notamment ceux ayant leur siège à Rome, des organisations non gouvernementales, le secteur privé et des bénéficiaires du PAM. Les consultations avec les bénéficiaires sont récentes, et font intervenir un groupe divers composé de personnes vivant dans des environnements marqués par une situation d'urgence ou de crise prolongée, dans l'un des cinq pays constituant l'échantillon examiné. Ces échanges transparents et francs à l'intérieur et à l'extérieur du PAM favorisent un dialogue constructif et tourné vers l'avenir, qui contribuera à une formulation inclusive du plan stratégique et permettra aux partenaires de percevoir clairement les corrélations établies et les possibilités de collaboration offertes.

Consultations avec le Conseil

4. Au cours des consultations informelles organisées avec le Conseil, les États membres ont demandé que le PAM utilise le nouveau plan stratégique:
 - pour évoquer la contribution qu'il apporte à la concrétisation des objectifs de développement durable (ODD) autres que les ODD 2 et 17 et faire apparaître clairement les liens avec les autres ODD dans le cadre de résultats institutionnels;
 - pour souligner la place centrale qu'occupent les personnes, notamment les plus vulnérables et les plus défavorisées;
 - pour décloisonner les activités menées pour sauver des vies et changer la vie des bénéficiaires et celles qui sont entreprises autour du lien entre l'action humanitaire, le développement et la paix, sachant qu'il demeurera nécessaire d'œuvrer en maints endroits pour sauver des vies tant que l'on ne transformera pas les existences en renforçant la résilience et en s'attaquant aux causes profondes de la faim et de la malnutrition;
 - pour préciser et trouver les moyens de mesurer sa contribution à la paix en collaboration avec d'autres acteurs;
 - pour donner la priorité aux interventions d'urgence compte tenu de l'augmentation du nombre de chocs et du manque de ressources à l'échelle mondiale;
 - pour définir sa trajectoire de partenariat avec d'autres acteurs, dans le cadre d'initiatives concertées et de démarches conjointes, en vue d'obtenir de meilleurs résultats, de manière notamment à distinguer plus précisément les cas dans lesquels il dirige les opérations et ceux dans lesquels il joue un rôle d'appui;
 - pour renforcer l'intégration de questions transversales telles que la protection et l'inclusion, la responsabilité à l'égard des populations touchées, les principes humanitaires, l'avancement des femmes et l'égalité femmes-hommes, la prise en compte des risques de conflit et la durabilité environnementale;
 - pour mettre en évidence les éléments factuels et les enseignements tirés des succès et des échecs, notamment ceux issus des travaux de recherche et des évaluations;
 - pour faire apparaître les liens entre les ressources et les résultats ainsi que les relations de cause à effet entre les produits, les effets directs et les ODD;
 - pour promouvoir des stratégies de financement diversifiées et novatrices afin de mobiliser des fonds auprès de donateurs non habituels, y compris du secteur privé, ce qui est primordial pour réduire l'écart intenable entre les besoins évalués et les fonds disponibles pour y répondre.

Orientation stratégique du PAM

5. Alors que le processus de consultations se poursuit en interne et à l'extérieur, certains thèmes clés à prendre en compte dans le nouveau plan stratégique se font jour. Ces thèmes sont examinés ci-après.

Mettre en œuvre des programmes intégrés pour faire face aux effets conjugués des chocs, des facteurs de perturbation et des vulnérabilités

6. Les personnes qui ont des moyens d'existence fragiles et présentent des vulnérabilités structurelles sont de plus en plus touchées par des facteurs de perturbation nombreux et plus profonds (endettement, changement climatique et déplacement forcé, par exemple) et par des crises de plus en plus graves et de plus en plus fréquentes (comme des catastrophes naturelles, des conflits armés, des pandémies ou des chocs financiers). Le prochain plan stratégique soulignera donc la nécessité de mener des programmes intégrés et de stratifier des activités qui répondent aux besoins pressants des populations en matière de sécurité alimentaire et de nutrition et à leurs autres besoins essentiels tout en renforçant leur résilience à long terme face à ces facteurs de perturbation et à ces chocs. Le PAM continuera de se servir de ses programmes comme de points de départ pour mener des interventions concertées de façon à compléter l'action de ses partenaires (en reliant par exemple un ensemble d'activités en faveur de la santé et de la nutrition en milieu scolaire à l'appui apporté aux petits exploitants agricoles) et s'emploiera, à chaque fois que possible, à mener en parallèle ses initiatives destinées à sauver des vies et celles visant à transformer les existences, souvent à l'intention des mêmes personnes.

Décloisonner les activités menées autour du lien entre l'action humanitaire, le développement et la paix

7. L'établissement d'un lien entre l'action humanitaire, le développement et la paix consiste à s'attaquer aux besoins humanitaires et à les réduire petit à petit, en mettant en œuvre et en amplifiant progressivement des interventions intégrées et en cherchant à favoriser la cohésion sociale et la paix. Cette démarche exige de passer progressivement d'interventions menées pour faire face aux crises humanitaires à des activités en faveur de la résilience, et ouvre la voie à une coexistence pacifique, au développement économique local, à la création d'emplois et à l'avancement des femmes. Pour le PAM, cela nécessitera de réduire les risques, les vulnérabilités et les besoins des populations touchées en atténuant les conséquences de la forte dégradation de la sécurité alimentaire et nutritionnelle et en préservant la faculté d'adaptation à long terme face aux chocs. Il lui faudra pour ce faire nouer des partenariats solides, se concerter avec diverses parties prenantes et appuyer les gouvernements tout en saisissant les occasions qui se présenteront à lui d'harmoniser les flux de financement, les outils de programmation et les approches suivies afin d'atteindre des objectifs communs.

Adapter les interventions du PAM aux contextes nationaux – absence d'une solution universelle

8. Dans le cadre de l'appui apporté aux initiatives nationales visant à venir à bout de la faim, le PAM choisira parmi sa palette d'activités celles qu'il mènera main dans la main avec des partenaires et qui seront le mieux adaptées à la situation et aux besoins des pays et des communautés concernés. Par conséquent, il ne mènera pas toutes ses activités partout, et au niveau des pays, les modalités de son engagement seront adaptées au contexte et éclairées par des données factuelles pour être le plus efficaces possible. Dans les pays dotés de programmes et de systèmes nationaux solides, par exemple, le PAM pourra ne jouer qu'un rôle d'organisateur ou de conseiller technique tandis qu'ailleurs, ses activités pourront aller de la prestation directe d'une assistance à la fourniture de services à d'autres acteurs humanitaires en passant par l'offre d'une assistance aux communautés pour les aider à construire des équipements qui améliorent leurs moyens d'existence et renforcent leur

résilience. La combinaison optimale d'activités selon le contexte sera définie dans les plans stratégiques de pays en concertation avec les gouvernements et conformément aux priorités nationales.

Placer les populations au cœur de la conception des programmes et des activités opérationnelles

9. Sachant qu'en définitive, les solutions les plus adaptées et les plus pérennes viendront des personnes manifestant leur capacité à agir par elles-mêmes (c'est-à-dire ce qu'une personne est libre de faire et de réaliser pour vivre les valeurs et atteindre les buts qui comptent pour elle, quels qu'ils soient), le prochain plan stratégique visera à placer les personnes, en particulier les plus vulnérables, au cœur de la conception des programmes et des activités opérationnelles. Pour mettre en place une approche privilégiant la dimension humaine et axée sur les besoins, il faudra notamment s'assurer que les communautés et les populations ont un pouvoir de décision et sont accompagnées de telle façon qu'elles puissent participer au changement et le pérenniser. Le PAM contribuera à mettre en place les approches, les processus et les mécanismes appropriés au moyen desquels les populations touchées pourront exprimer leurs points de vue, leurs préférences et leurs priorités et prendre des décisions en connaissance de cause. En outre, le PAM s'attachera en priorité à préserver la sûreté et la dignité, à ne pas nuire aux populations concernées et à leur faciliter l'accès aux services et à l'assistance en fonction de leurs besoins et sans ériger d'obstacles.

Travailler en collaboration avec les programmes et les systèmes nationaux et par leur intermédiaire

10. Les gouvernements sont les premiers responsables de la concrétisation des ODD, le rôle du PAM étant de contribuer à combler les lacunes au niveau des interventions et des capacités nationales – que ce soit pour aider à sauver des vies dans les situations d'urgence ou pour progresser sur la voie de l'élimination de la faim ou de la réalisation d'autres ODD. Face aux besoins croissants, le PAM privilégiera les actions menées en collaboration avec les programmes et les systèmes nationaux et par leur intermédiaire lorsque cela sera possible, car plus ces programmes et systèmes seront solides et résilients, plus les interventions, tout comme leurs résultats, seront efficaces, viables et économiquement rationnels. Cela nécessitera notamment d'améliorer la couverture, l'adéquation, l'exhaustivité et la qualité des programmes nationaux et de renforcer l'efficacité, l'efficacé et la viabilité organisationnelles des systèmes adoptés par les pays pour éradiquer la faim. Il est probable que les actions menées par l'intermédiaire des autorités nationales auront un impact et un retour sur investissement plus pérennes et plus grands que les interventions réalisées directement par le PAM. Obtenir l'aval des gouvernements est en outre nécessaire pour mobiliser des financements, en particulier auprès des institutions financières internationales.

Amplifier la prestation de services assurée par le PAM au profit des gouvernements et des partenaires

11. Les environnements opérationnels de plus en plus complexes et les besoins sans précédent qui se font jour risquent de compromettre les résultats obtenus dans le cadre de l'action humanitaire et du développement; pour que ces résultats se concrétisent et pour les préserver, le PAM continuera de renforcer et d'élargir les moyens dont il dispose pour se poser en partenaire de choix en aidant d'autres acteurs à s'acquitter de leur mandat. Le prochain plan stratégique amplifiera le rôle de prestataire de services que joue le PAM en prévoyant qu'il fournisse des services renforcés, notamment une nouvelle génération de services à la demande, et des solutions de conseil à l'intention de la communauté d'aide humanitaire et de développement. Cette prestation de services ira des systèmes d'approvisionnement, comme l'achat de produits alimentaires pour le compte de gouvernements et les services de transport et d'appui logistique destinés aux organisations

humanitaires, à la fourniture de services communs d'administration et d'appui sur le terrain, en passant par l'offre de solutions numériques de prestation de services, de données et d'analyses sous la forme de biens publics par l'intermédiaire de plateformes en accès libre.

Mettre à profit les partenariats et les complémentarités avec d'autres acteurs

12. Reconnaissant qu'il ne peut pas par ses seules interventions parvenir à tous les effets directs escomptés, le PAM cherchera à nouer des partenariats qui se renforcent mutuellement sur la base de complémentarités à trouver sur le plan des programmes et des opérations avec d'autres acteurs de l'aide humanitaire et du développement aux niveaux local, national, régional et mondial, y compris des acteurs du secteur privé et du secteur public. Les partenariats procurent divers avantages, allant de l'amélioration de l'efficacité et de la pertinence des programmes à l'obtention d'un bon rapport coût-efficacité du fait de l'absence de chevauchement entre activités et entre services et de la mise en commun des ressources et des compétences. La collaboration du PAM avec les partenaires sera axée sur le renforcement des capacités permettant de déterminer les besoins et de produire des changements immédiats, ainsi que sur la pérennisation des résultats. Adopter une approche stratégique en matière de partenariat nécessite de déterminer les cas dans lesquels le PAM dirige les opérations et ceux dans lesquels il joue un rôle d'appui, en tirant parti au maximum des complémentarités et de la collaboration tout en respectant les limites du mandat de chacun.

Mobiliser des financements plus diversifiés, plus souples et pluriannuels

13. Devant l'aggravation de la faim et la multiplication des crises à travers le monde, et malgré la progression substantielle des financements enregistrée ces dernières années, les besoins en ressources financières à l'échelle mondiale ont malheureusement augmenté plus vite que les contributions des donateurs. Le prochain plan stratégique prévoira donc de rechercher des sources de financement non habituelles (auprès d'institutions financières internationales, de fondations ou du secteur privé, entre autres) en s'employant à montrer à ces entités les sérieux atouts dont le PAM dispose. En outre, le PAM a besoin de financements pluriannuels souples pour mieux s'adapter à des contextes évoluant rapidement et répondre aux besoins immédiats en matière de sécurité alimentaire et de nutrition et autres besoins essentiels tout en contribuant à pérenniser les résultats au profit des bénéficiaires et de leur communauté.