



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

Conseil d'administration
Deuxième session ordinaire
Rome, 17-21 novembre 2025

Distribution: générale

Point 6 de l'ordre du jour

Date: 6 octobre 2025

WFP/EB.2/2025/6-C/7

Original: anglais

Fonctions de contrôle

Pour décision

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

Rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour le Niger (2020-2025)

Résumé

L'évaluation du plan stratégique pour le Niger (2020-2025) a été menée entre avril 2024 et mai 2025, avec pour double objectif de rendre compte de l'action menée et de favoriser l'apprentissage.

Il en est ressorti que, globalement, le PAM avait su s'adapter à l'environnement opérationnel complexe caractérisant le Niger: en dépit de difficultés liées à l'insécurité, à l'accès, au financement et aux ruptures d'approvisionnement après le changement de gouvernement survenu en 2023, le PAM a poursuivi ses opérations et conservé son positionnement stratégique et est resté pertinent et efficace, notamment grâce à son appui au système national de protection sociale. Les parties prenantes saluent le PAM comme un partenaire clé de l'intervention humanitaire et des activités axées sur la résilience, malgré quelques problèmes constatés en matière de coordination et de gestion des accords de partenariat sur le terrain.

Le plan stratégique de pays était clairement structuré autour, d'une part, les interventions d'urgence et, de l'autre, un ensemble intégré d'activités axées sur la résilience, mais l'articulation défailante des interactions entre les deux composantes et la définition insuffisante, à l'étape de la conception, des résultats spécifiquement liés à la résilience, ont nui à la cohérence interne du plan.

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

Coordonnateurs responsables:

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

M. F. Pompili
Fonctionnaire chargé de l'évaluation
courriel: filippo.pompili@wfp.org

Les interventions conduites par le PAM face aux crises ont permis de venir en aide aux personnes vulnérables touchées par divers chocs – comme la recrudescence de l'insécurité et des inondations, en particulier pendant la période de soudure – avec des effets positifs sur leur sécurité alimentaire. L'appui fourni à la communauté humanitaire, sous la forme d'une coordination et de services communs, a également contribué à renforcer le positionnement du PAM dans le pays. Cependant, ces interventions se sont heurtées à des difficultés majeures liées à la pénurie de financement et à la perturbation des systèmes logistiques, qui ont limité l'ampleur de l'action du PAM face aux besoins croissants du pays.

L'ensemble intégré d'activités axées sur la résilience combinait des interventions variées – opérations de repas scolaires, appui à la nutrition et remise en état des actifs agricoles, notamment – en vue de renforcer la résilience des communautés. Des progrès tangibles ont été observés s'agissant d'améliorer l'accès aux ressources naturelles et d'étendre la surface des terres cultivées. Le dispositif prévoyait une vaste gamme de sous-activités, dont certaines ont eu des résultats mitigés, en particulier les opérations de repas scolaires. Il est possible de définir plus précisément et d'explorer plus efficacement les synergies entre les activités.

Le PAM a intégré la promotion de l'égalité femmes-hommes, la protection et la durabilité environnementale dans ses opérations, et a respecté les principes humanitaires. Cependant, les approches adoptées en matière de ciblage et le suivi de certains groupes de population vulnérables ont continué de soulever des difficultés.

Au Niger, le PAM s'est adapté aux problèmes liés à l'accès humanitaire, au financement et à la sécurité, en misant sur les financements souples, les achats locaux et la coordination améliorée. Les outils de suivi et les systèmes de données ont été renforcés, mais il reste des lacunes en ce qui concerne la mesure des effets à long terme des opérations du PAM, notamment sur l'autonomisation des femmes. Globalement, les financements ont été limités et strictement préaffectés, privant le PAM de toute souplesse. La dépendance à l'égard de deux donateurs principaux seulement est perçue comme un risque potentiel.

Pendant la période couverte par le plan stratégique de pays, les ressources humaines ont été étoffées, mais des problèmes demeurent pour ce qui est des effectifs dans les zones reculées et de la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du personnel. Le reclassement, en 2023, du bureau de pays dans la catégorie des lieux d'affectation "famille non autorisée" a eu des répercussions sur le bien-être des employés et sur l'attractivité de l'affectation pour le personnel international. Le recours aux capacités locales représente pour le PAM une excellente occasion de renforcer ses ressources humaines au Niger.

À l'issue de l'évaluation, six recommandations ont été adressées au bureau de pays: mieux coordonner les activités du plan stratégique de pays; améliorer les complémentarités au sein des partenariats; renforcer le suivi et la production d'éléments factuels; mobiliser des financements et en diversifier les sources; renforcer la gestion des ressources humaines; optimiser les processus et la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour le Niger (2020-2025)" (WFP/EB.2/2025/6-C/7) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.2/2025/6-C/7/Add.1.

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

Introduction

Caractéristiques de l'évaluation

1. L'évaluation du plan stratégique de pays (PSP) établi pour le Niger pour la période 2020-2025 a été réalisée à la demande du Bureau de l'évaluation du PAM, dans le double but de rendre compte de l'action menée et de favoriser l'apprentissage, et en vue d'éclairer l'établissement du PSP suivant.
2. L'évaluation a porté sur les activités menées par le PAM au titre du PSP provisoire de transition (PSPP-T) de 2019 et du PSP établi pour la période 2020-2025. Elle a été conduite entre avril 2024 et mai 2025 par une équipe indépendante externe. Elle s'adresse principalement au Bureau du PAM au Niger et aux parties prenantes internes et externes, notamment le Gouvernement nigérien et les bénéficiaires.
3. L'équipe d'évaluation a eu recours à une méthode mixte associant un examen de la documentation, une analyse des données quantitatives, des entretiens avec des informateurs clés, des observations directes à l'occasion de visites sur les sites des projets et des discussions de groupe thématiques avec les bénéficiaires. La collecte de données a été effectuée au Niger en septembre 2024.
4. Des normes déontologiques ont été appliquées pour garantir l'anonymat, la confidentialité des données et l'autonomie des parties prenantes ayant pris part à l'évaluation, notamment en obtenant le consentement éclairé de celles-ci, en protégeant leur vie privée, en respectant leur sensibilité culturelle, en choisissant équitablement les participants – y compris des femmes et des membres de groupes vulnérables – et en évitant de nuire aux participants ou à leurs communautés.

Contexte

5. Le Niger est un pays du Sahel à faible revenu et enclavé, qui compte quelque 26,2 millions d'habitants¹. Il fait partie des pays les plus pauvres au monde, se classant au 189^e rang sur 193 pays selon l'indice de développement humain établi en 2023².
6. Pendant la période couverte par le PSP, le Niger a été confronté à de multiples chocs, notamment des phénomènes météorologiques extrêmes et la variabilité climatique, la recrudescence de l'insécurité due à un mouvement insurrectionnel violent qui a perturbé l'accès humanitaire, la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19), l'inflation, et le changement de gouvernement en juillet 2023, qui a entraîné des suspensions temporaires de l'aide et la fermeture des frontières. L'instabilité perdure, mais quelques restrictions ont été assouplies fin 2024, permettant la réouverture progressive des routes commerciales et de transport du pétrole avec certains pays voisins. Ces dynamiques ont aussi exacerbé la fragilité des chaînes d'approvisionnement du Niger, qui pâtissent de problèmes structurels tels que les infrastructures médiocres, le passage obligé par les couloirs commerciaux régionaux et la forte dépendance à l'égard des importations. Une réouverture partielle des frontières fin 2024 n'a permis qu'un rétablissement graduel et le fonctionnement des filières d'approvisionnement est resté défaillant.

¹ Banque mondiale. 2023. [Données: Population, total – Niger](#).

² Programme des Nations Unies pour le développement. 2024. [Rapport sur le développement humain 2023-2024. Sortir de l'impasse – Repenser la coopération dans un monde polarisé](#).

7. S'agissant de la sécurité alimentaire, selon l'indice de la faim dans le monde 2024, le Niger, où la faim atteint des niveaux jugés "graves", est classé au 121^e rang sur 127 pays³. Les données disponibles les plus récentes indiquaient que, fin 2024, 1,5 million de personnes étaient en situation d'insécurité alimentaire grave, en particulier dans les régions de Tillabéry, de Diffa, d'Agadez et de Tahoua, où les précipitations insuffisantes, les ressources dégradées et les déplacements de populations limitaient l'accès à la nourriture⁴.
8. En janvier 2025, il était estimé dans les projections fondées sur le Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire (IPC)⁵ qu'entre août 2024 et juillet 2025, 1,7 million d'enfants de moins de 5 ans au Niger souffriraient de malnutrition aiguë, avec 1,3 million d'entre eux souffrant de malnutrition aiguë modérée; ces deux chiffres dépassent les seuils fixés par l'Organisation mondiale de la Santé pour qualifier la situation sur le plan de la malnutrition aiguë de "critique"⁶. Les principaux facteurs sont la mauvaise alimentation des enfants, en quantité et en qualité, la forte prévalence des maladies, l'accès insuffisant à l'eau potable, l'assainissement médiocre et l'absence d'installations sanitaires. L'accès limité aux services de santé et de nutrition, les pratiques d'allaitement inadéquates et la forte insécurité alimentaire exacerbent la malnutrition aiguë. D'autres facteurs de risque, comme les chocs climatiques et économiques de grande ampleur, continuent à avoir des incidences négatives sur la situation nutritionnelle.
9. Le Niger se classe au 161^e rang sur les 173 pays pris en compte par l'indice d'inégalité de genre de 2023⁷, ce qui signifie que les inégalités femmes-hommes continuent de saper la sécurité alimentaire des ménages, car les femmes – en dépit du rôle central qui est le leur dans les systèmes alimentaires ruraux – se heurtent à des barrières inébranlables s'agissant d'accéder à la terre, aux ressources et aux processus décisionnels.
10. L'insécurité et les conflits en cours touchant la région se traduisent par l'arrivée de réfugiés et le déplacement de personnes à l'intérieur du pays. En mai 2025, le Niger accueillait approximativement 432 000 réfugiés et demandeurs d'asile, et comptait quelque 507 000 personnes déplacées à l'intérieur du pays.

Plans stratégiques de pays du PAM

11. Le PSPP-T établi pour le Niger pour 2019 était structuré autour de six effets directs stratégiques. L'effet direct stratégique 1 avait trait à l'apport d'une assistance aux personnes touchées par une crise et visait à sauver des vies et à favoriser un redressement rapide pendant et après les crises, et les effets directs stratégiques 2, 3 et 4 faisaient partie de l'ensemble intégré d'activités axées sur la résilience, composé d'activités relatives aux repas scolaires, à la nutrition et aux moyens d'existence. L'effet direct stratégique 5 avait pour objectif de renforcer les institutions publiques à des fins d'amélioration de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de crise, de la protection sociale ainsi que des programmes axés sur la résilience, et l'effet direct stratégique 6 correspondait à la fourniture d'un service de transport aérien humanitaire et d'autres services communs aux partenaires du PAM.

³ Wiemers, M. et al. 2024. [2024 Global Hunger Index – How gender justice can advance climate resilience and zero hunger](#).

⁴ Module de la sécurité alimentaire. 2024. [Résultats du Cadre harmonisé - session de décembre 2024](#).

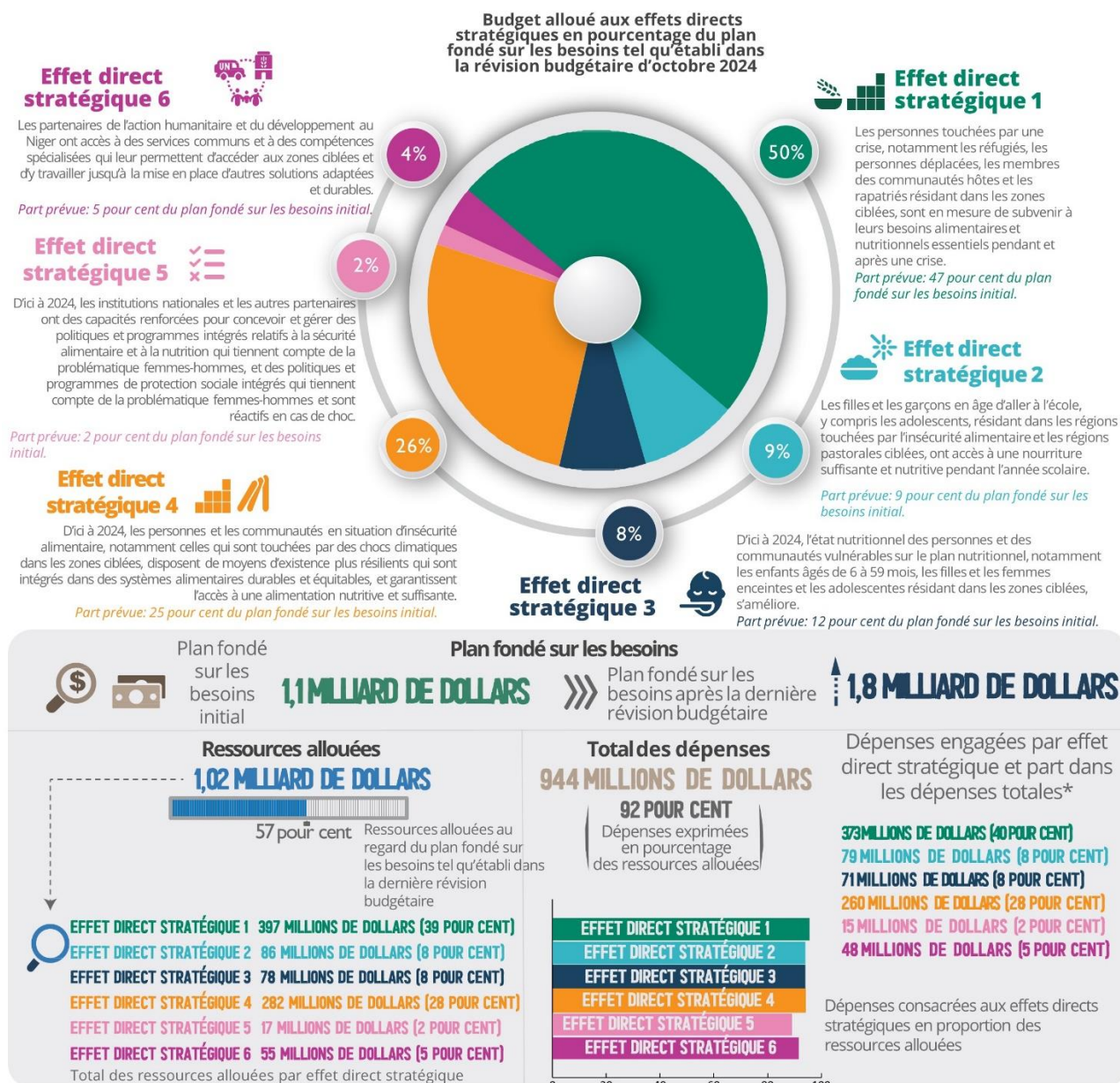
⁵ Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire (IPC). 2025. [Niger: Situation de la malnutrition aiguë pendant la période allant d'août à novembre 2024 et projections pour les périodes allant de décembre 2024 à avril 2025 et de mai à juillet 2025](#) (en anglais uniquement).

⁶ IPC. 2025. [Analyse IPC de la malnutrition aiguë, août 2024 – juillet 2025](#).

⁷ Programme des Nations Unies pour le développement. [Page Web sur l'Indice d'inégalité de genre](#) (en anglais uniquement).

12. Le PSP établi pour 2020-2025 s'inscrit dans le prolongement du PSPP-T et tient compte des enseignements tirés de l'examen stratégique national Faim zéro réalisé en 2018 et des opérations menées antérieurement par le PAM au Niger. Le PSP a conservé la même perspective stratégique articulée autour de six effets directs stratégiques, mais ceux-ci ont été adaptés afin d'être davantage en prise sur l'évolution des besoins du pays. Les modifications les plus notables ont été les suivantes:
- l'extension de l'assistance d'urgence (effet direct stratégique 1) aux communautés d'accueil et aux rapatriés touchés par des crises, et le transfert à l'effet direct stratégique 2, des activités relatives aux cantines scolaires d'urgence qui relevaient de l'effet direct stratégique 1;
 - la consolidation du renforcement des capacités institutionnelles, avec notamment l'intégration de la dimension nutritionnelle (effet direct stratégique 3), le recentrage des efforts sur les questions d'égalité femmes-hommes, et la prise en main plus marquée par les autorités nationales des interventions promues par le PAM (effet direct stratégique 5);
 - l'ajout de services de communication et de coordination axés sur la logistique et les télécommunications d'urgence, à l'intention des partenaires (effet direct stratégique 6).
13. Le PSP a fait l'objet de six révisions budgétaires, et il est prévu de procéder à une septième révision afin de prolonger sa durée jusqu'en 2026 et d'harmoniser son cycle avec la nouvelle stratégie nationale de développement mise en place par le gouvernement de transition du Niger. Initialement, le budget fondé sur les besoins défini pour le PSP s'établissait à 1,05 milliard de dollars É.-U. et devait permettre de venir en aide à 5,5 millions de bénéficiaires entre 2020 et 2024. Compte tenu des besoins croissants et de la prolongation du PSP jusqu'en décembre 2025, le budget approuvé en novembre 2024 a été porté à 1,8 milliard de dollars, avec un objectif révisé de 12,8 millions de bénéficiaires.

Figure 1: Plan stratégique pour le Niger (2020-2025): effets directs stratégiques, budget, financement et dépenses



* La somme des pourcentages indiqués pour les ressources allouées et les dépenses engagées par effet direct stratégique n'est pas égale à 100 pour cent, car certaines ressources ont aussi été allouées et dépensées à des fins non liées aux effets directs stratégiques.

Principaux éclairages issus de l'évaluation

Harmonisation et partenariats de nature stratégique

Le PSP était harmonisé avec les priorités et politiques nationales, le plan-cadre des Nations Unies et les objectifs de développement durable. Malgré un manque d'harmonisation stratégique entre le PSP et les priorités et plans nationaux à la suite du changement de gouvernement survenu en juillet 2023, les activités du PSP ont continué à être cohérentes sur le plan opérationnel, ce qui a permis au PAM de répondre aux besoins des personnes et communautés vulnérables, en partenariat avec d'autres acteurs humanitaires. La réactivité du PAM est jugée précieuse par ses partenaires, et l'ensemble intégré d'activités axées sur la résilience a contribué à renforcer le positionnement du PAM au Niger. Quelques problèmes subsistent en ce qui concerne la collaboration du PAM avec les partenaires coopérants, et l'élargissement de sa collaboration avec le secteur privé et les établissements universitaires.

14. Les activités du PAM étaient étroitement harmonisées avec les plans et priorités du pays, notamment les plans de développement économique et social pour 2017-2021 et 2022-2026. Le changement de gouvernement survenu en juillet 2023 a limité la capacité du PAM à aligner ses opérations sur les priorités nationales, car le nouveau Gouvernement a annoncé qu'il ne continuerait pas à employer le plan de développement économique et social comme cadre de son action. D'autre part, aucune nouvelle stratégie n'avait encore été mise en place en novembre 2024, période à laquelle le rapport d'évaluation a été rédigé. Cette situation, ainsi que le ralentissement global du dialogue entre les autorités nationales et la communauté humanitaire internationale, ont considérablement freiné la planification. Le PAM a prolongé jusqu'en décembre 2025 le PSP en cours de manière à assurer une période de transition et à favoriser l'harmonisation de son prochain cycle stratégique avec le nouveau plan national de développement. Malgré une visibilité réduite du côté du Gouvernement, le PAM est parvenu à maintenir un certain degré de collaboration avec les autorités nationales, ce qui lui a permis d'assurer la continuité de son assistance.
15. Le changement de gouvernement et le dialogue limité avec les autorités qui en est découlé, ont sapé tout particulièrement les activités du PAM axées sur le renforcement des capacités nationales, en réduisant les possibilités d'action et de collaboration avec les institutions publiques autres que celles intervenant dans le domaine de la protection sociale. Le PAM est resté très présent dans ce domaine, grâce au dialogue technique entretenu en permanence avec les réseaux nationaux de protection sociale et la direction chargée du registre social unifié, ce qui illustre l'approche souple et évolutive qu'il a adoptée pour continuer à soutenir les institutions dans un environnement volatile. Le renouvellement de l'appui des donateurs pour la période allant jusqu'en 2028 et le lancement en 2025 d'un programme pilote de transferts monétaires en faveur des ménages touchés par une insécurité alimentaire chronique témoignent du rôle moteur que joue le PAM dans l'appui aux systèmes de protection sociale réactifs face aux chocs dans le pays.

16. Le PAM est reconnu par les autres acteurs comme un partenaire clé au sein du système des Nations Unies, capable d'intervenir dans de multiples crises humanitaires, y compris en tant que participant actif aux mécanismes de coordination des Nations Unies. La réactivité du PAM s'agissant d'intervenir dans les situations d'urgence est unanimement saluée, en particulier ses moyens logistiques qui permettent de déployer du personnel et de maintenir l'accès aux bénéficiaires résidant dans des zones difficiles à atteindre. La mise en œuvre de l'ensemble intégré d'activités axées sur la résilience a contribué à renforcer le positionnement du PAM au Niger en ce qu'il a permis d'appuyer l'autonomisation des personnes les plus vulnérables du pays et de favoriser la cohésion sociale et la consolidation de la paix. En ce qui concerne les partenariats, l'exemple positif du partenariat établi entre le PAM, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et la Banque mondiale à l'appui des systèmes de protection sociale pourrait servir de base au renforcement de la collaboration et de la programmation conjointe dans d'autres secteurs.
17. La collaboration du PAM avec ses partenaires coopérants a joué un rôle crucial dans la mise en œuvre du PSP. Les organisations non gouvernementales (ONG) locales ont contribué à assurer un accès fiable aux zones difficiles à atteindre et les ONG internationales ont été mobilisées essentiellement pour les activités axées sur la résilience. Quelques problèmes ont été constatés, en particulier la participation limitée des ONG aux comités de pilotage des projets, et la brièveté des accords de partenariat. Des travaux sont en cours pour définir plus précisément les rôles, les responsabilités et les synergies dans la planification et l'exécution des activités, notamment afin d'éviter les chevauchements.
18. Le bureau de pays est également déterminé à collaborer avec le secteur privé, en particulier les producteurs et commerçants locaux qui fournissent les écoles bénéficiant d'une assistance du PAM, mais cette approche n'a pas été élargie à d'autres secteurs comme la nutrition et les filières de l'agriculture et de l'élevage. Le PAM a également mis en place des partenariats avec des universités nigériennes en vue de renforcer les connaissances locales relatives au renforcement de la résilience et à la sécurité alimentaire en finançant des travaux de recherche destinés à éclairer ses programmes. Cependant, l'emploi des éléments factuels qui sont produits pourrait être optimisé.

Pertinence contextuelle et capacité d'adaptation

Le PSP s'est révélé particulièrement pertinent au regard de l'environnement opérationnel du PAM et le bureau de pays s'est adapté aux multiples crises en mettant en œuvre des réponses fondées sur des données et en menant des interventions sur mesure. Le PAM a surmonté les problèmes opérationnels en adoptant des approches souples à assise communautaire, qui ont permis d'apporter une assistance régulière et en prise sur le contexte dans les régions touchées par l'insécurité.

19. Au titre du PSP, le PAM s'est avéré particulièrement pertinent au regard de son environnement opérationnel en adaptant ses activités à l'évolution des besoins des personnes et communautés ciblées. Pendant la période couverte par le PSP, le PAM a fait face à de multiples crises, comme la pandémie de COVID-19, divers chocs, la recrudescence de l'insécurité et l'inflation des prix. Au fil du temps, les besoins humanitaires ont augmenté considérablement: le nombre de personnes déplacées à l'intérieur du pays a progressé pour passer de près de 377 000 en 2022 à plus de 507 000 en septembre 2024, principalement dans les régions de Tillabéry et de Diffa. Pour mieux pourvoir aux besoins spécifiques des communautés vulnérables, le PAM a mis en œuvre des interventions sur mesure, appliquant des approches de ciblage différentes dans les zones concernées par les interventions d'urgence et dans les zones touchées par une forte insécurité alimentaire et exposées à des chocs climatiques, où des programmes axés sur la résilience ainsi que sur l'articulation entre l'action humanitaire, le développement et la paix ont été mis en œuvre.

20. La capacité d'adaptation du PAM a reposé sur de solides systèmes d'information, concernant notamment le suivi des marchés, l'alerte précoce et l'analyse géospatiale, qui ont contribué à éclairer l'adaptation des différentes approches. Pour faire face aux crises soudaines, le PSP prévoyait un cadre souple qui permettait de procéder à des ajustements stratégiques et opérationnels fondés sur l'analyse des besoins, et d'adapter les modalités de l'assistance afin que les opérations du PAM soient davantage en prise sur les besoins en rapide évolution entraînés par les chocs climatiques et l'insécurité. Par exemple, pendant la pandémie de COVID-19, le PAM a élaboré une stratégie d'intervention évolutive en collaboration avec ses partenaires et les communautés vulnérables et a adapté ses opérations de repas scolaires en distribuant des rations à emporter aux élèves. De plus, après les inondations de 2024, le plan de secours d'urgence du PAM, qui ciblait initialement 50 000 personnes, a été élargi à 350 000 personnes, compte tenu des données fournies par le Ministère de l'action humanitaire et de la gestion des catastrophes.
21. Dans le cadre de ses interventions face aux crises multiples, le PAM s'est heurté à plusieurs problèmes opérationnels, comme l'accès limité du fait des infrastructures médiocres, l'insécurité – en particulier dans les régions de Diffa, de Tillabéry et de Tahoua – et la hausse des coûts opérationnels associée à la nécessité de faire appel à des escortes militaires. Tous les acteurs humanitaires opérant au Niger ont été confrontés à des problèmes similaires, mais le PAM a fait preuve d'une souplesse particulière en se coordonnant avec ses partenaires coopérants pour assurer la continuité de l'assistance. Il a encouragé la mobilisation des mécanismes locaux à assise communautaire et tiré parti de la connaissance du terrain qu'ont les partenaires coopérants pour assurer avec souplesse l'apport d'une assistance adaptée aux conditions locales. Dans les zones les plus touchées par l'insécurité, le PAM a également été en mesure de fournir plusieurs rations dans le cadre d'une distribution unique en prévision de problèmes d'accès potentiels à l'avenir.
22. Le changement de gouvernement survenu en juillet 2023 a entraîné la suspension de la plupart des financements provenant des principaux donateurs en faveur de la majeure partie des activités du PAM – sauf quelques rares exceptions liées à des programmes d'urgence –, ce qui a compromis l'aptitude du PAM à répondre aux besoins urgents et aux besoins à long terme des ménages vulnérables, notamment dans les régions de Tillabéry et de Diffa. Pour mieux faire face à ces nouvelles difficultés, le PAM a activement participé à la mise à jour de l'analyse commune de pays avec ses partenaires.

Cohérence interne

Le PSP était clairement structuré autour, d'une part, les interventions d'urgence et, de l'autre, un ensemble intégré d'activités axées sur la résilience, mais l'articulation défailante des interactions entre les deux composantes et la définition insuffisante, à l'étape de la conception, des résultats spécifiquement liés à la résilience, ont nui à la cohérence interne du plan. Des cadres plus précis et un meilleur suivi permettraient de mieux comprendre les interventions interdépendantes et leurs résultats.

23. Le PSP et son cadre logique étaient structurés autour des interventions d'urgence et de l'ensemble intégré d'activités axées sur la résilience, avec diverses activités relevant de chacun des effets directs stratégiques, eux-mêmes assortis de plusieurs indicateurs. Cependant, une articulation plus nette des interactions entre les deux types d'intervention lorsque ceux-ci étaient mis en œuvre dans les mêmes zones – notamment le passage prévu des bénéficiaires, d'un type d'intervention à l'autre – aurait renforcé la cohérence interne.

24. Il manquait une théorie du changement décrivant les liens entre les opérations d'urgence et les activités axées sur la résilience, l'approche explicitement adoptée par le PAM en matière de protection sociale et les synergies avec les autres secteurs – comme ceux de la santé et de l'éducation, notamment. De plus, certaines des hypothèses initiales ne se sont pas concrétisées. Les raisons, qui étaient largement hors du contrôle du PAM, en étaient les suivantes: pas de reprise en main ni d'entretien par les autorités locales des actifs remis en état, capacité insuffisante des communautés à faire fonctionner durablement les filières et engagement limité du Gouvernement à l'égard de l'institutionnalisation des diverses activités du PSP.
25. Les activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs étaient conçues comme le point d'entrée de l'ensemble intégré d'activités axées sur la résilience – reliant la production agricole des terres remises en état et les organisations paysannes aux programmes d'alimentation scolaire utilisant la production locale, aux centres d'apprentissage et de récupération nutritionnelle et aux unités de transformation agroalimentaire – or, ce rôle n'apparaissait pas suffisamment dans le cadre logique. Les synergies souhaitées entre les activités n'étaient pas assez explicites, limitant la perception des effets intersectoriels du PSP.
26. De plus, le cadre logique ne rendait pas compte correctement de certains résultats intermédiaires – en particulier ceux concernant les achats locaux d'aliments destinés aux cantines scolaires, et les revenus obtenus ainsi que les nouveaux moyens d'action acquis par les producteurs grâce à leurs ventes –, limitant ainsi les possibilités de suivi des activités et la compréhension des effets. L'intérêt de certaines sous-activités, comme celles relatives aux jardins potagers, aux troupeaux et aux moulins à grains scolaires, n'était pas toujours apparent en raison de lacunes en matière d'évaluation des besoins et des capacités.

Interventions d'urgence – effets directs stratégiques 1 et 6

Dans le cadre de ses interventions d'urgence, le PAM a fourni aux personnes touchées par des chocs une assistance alimentaire et nutritionnelle vitale – en particulier pendant la période de soudure et après des chocs tels qu'un déplacement de population provoqué par l'insécurité, ou des inondations – avec des effets positifs sur la sécurité alimentaire des bénéficiaires. L'appui fourni à la communauté humanitaire, sous la forme d'une coordination et de services communs, a également contribué à asseoir le positionnement du PAM dans le pays. Les pénuries de financement ont conduit à établir des priorités en matière d'assistance.

27. *Assistance humanitaire (effet direct stratégique 1).* Dans le cadre des activités relevant de l'effet direct stratégique 1, le PAM visait à répondre aux besoins alimentaires et nutritionnels fondamentaux des personnes touchées par de multiples chocs, en particulier pendant la période de soudure et après des inondations ou des déplacements provoqués par un regain d'insécurité. Il s'agissait notamment de fournir une assistance alimentaire à court terme ou sur une période prolongée aux ménages en situation d'insécurité alimentaire aiguë et d'apporter un appui nutritionnel pour la prévention et le traitement de la malnutrition aiguë modérée chez les enfants de moins de 5 ans et chez les filles et les femmes enceintes ou allaitantes.

28. Au fil du temps, les interventions menées au titre de l'effet direct stratégique 1 ont contribué à la stabilisation de la sécurité alimentaire des bénéficiaires. Les scores de consommation alimentaire sont restés relativement constants, avec approximativement 50 pour cent des bénéficiaires affichant un score acceptable et la proportion de ménages dont la consommation alimentaire était acceptable ou limite dépassant régulièrement 75 pour cent. D'un autre côté, l'adoption de stratégies de survie a fluctué dans le temps, témoignant de niveaux variables de résilience face aux chocs parmi les ménages. La proportion de ménages retombant dans les stratégies de survie d'urgence ou de crise a été particulièrement élevée en 2020, à savoir 44 pour cent, et a oscillé entre 27 et 7 pour cent les années suivantes.
29. Les pénuries de financement ont touché les activités relevant de l'effet direct stratégique 1, limitant l'aptitude du PAM à intervenir rapidement et à l'échelle voulue face à certaines crises. Le PAM a été contraint d'établir des priorités dans le cadre de son assistance, en réduisant à la fois le nombre de bénéficiaires recevant de l'aide et la taille des rations distribuées, par rapport aux prévisions initiales. Le nombre de bénéficiaires au titre de l'activité 1 a été inférieur aux prévisions, et les rations ont été ramenées à 80 pour cent des besoins caloriques minimaux en 2021 et à 65 pour cent en 2022 et en 2023. Ces baisses prolongées des volumes et de la couverture des transferts ont eu un effet négatif cumulé sur les revenus des ménages vulnérables, mettant en péril les progrès accomplis.
30. *Coordination et services communs humanitaires (effet direct stratégique 6).* En sa qualité de co-chef de file du module de la sécurité alimentaire avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, et en tant que membre actif du groupe de travail sur l'assistance monétaire, le PAM a joué un rôle clé dans la coordination de l'action humanitaire et le maintien du dialogue avec le Gouvernement pendant les crises. Cependant, plusieurs partenaires ont fait état de lacunes dans la communication du PAM et le partage de ses données, en particulier pour ce qui est des évaluations rapides, ce qui a entravé la collaboration lors des situations d'urgence. Compte tenu des problèmes financiers croissants, il faut impérativement renforcer le partage des données et les activités de plaidoyer conjointes pour améliorer les résultats collectifs de l'action humanitaire au Niger. Le rôle de prestataire de services joué par le PAM par l'intermédiaire du module des télécommunications d'urgence a été limité mais efficace, avec le déploiement de systèmes de communication d'urgence dès 2020 et l'aménagement d'un site pilote à Diffa assurant aux communautés l'accès à Internet.
31. Malgré des difficultés majeures – notamment la pénurie chronique de financement, la hausse des prix des carburants, la pandémie de COVID-19 et l'instabilité politique – ayant entraîné la suspension temporaire des activités du Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies (UNHAS), le PAM a continué d'opérer ce service-ci, atteignant pour l'essentiel les objectifs fixés à cet égard pendant toute la période couverte par le PSP, du point de vue du volume de fret humanitaire et du nombre de passagers transportés. Les organismes partenaires ont insisté sur le rôle crucial que jouait l'UNHAS pour assurer l'accès humanitaire, en particulier dans les régions éloignées et touchées par l'insécurité. Depuis 2020, compte tenu des exigences plus importantes en matière de sécurité, comme le recours obligatoire à une escorte pour le transport routier, l'UNHAS joue un rôle encore plus essentiel.

Ensemble intégré d'activités axées sur la résilience – effets directs stratégiques 2, 3, 4 et 5

Rassemblant une vaste gamme d'interventions, l'ensemble intégré d'activités axées sur la résilience vise à renforcer la résilience des communautés ciblées au moyen de l'adoption d'une approche globale comprenant, entre autres éléments, des interventions liées aux repas scolaires, un appui à la nutrition et la remise en état d'actifs agricoles, dans le cadre d'une stratégie visant à aider les bénéficiaires à progresser pour devenir autonomes. Des résultats tangibles ont été obtenus, en particulier s'agissant de l'accès aux ressources naturelles et de la production agricole. L'alimentation scolaire utilisant la production locale et les activités complémentaires ont donné des résultats mitigés. Le manque d'information sur les interventions du PAM a freiné la progression des bénéficiaires vers l'autonomie et la prise en main locale des actifs créés.

32. *Interventions liées aux repas scolaires (effet direct stratégique 2).* Le programme de repas scolaires du PAM a contribué à améliorer la scolarisation, la fréquentation et la poursuite des études. Dans les écoles bénéficiant d'une assistance, les taux de fréquentation ont augmenté pour passer de 80 pour cent environ en 2019 à plus de 95 pour cent pendant la période 2021-2024, et les taux de poursuite des études ont été systématiquement voisins de 100 pour cent des enfants en âge d'être scolarisés dans le primaire qui allaient à l'école. Le nombre total d'élèves scolarisés a augmenté au fil du temps, atteignant quelque 325 000 élèves en 2024, soit 11 pour cent de la population en âge d'aller à l'école dans le pays, et a dépassé les objectifs pendant la majeure partie des années compte tenu du grand nombre d'écoliers déplacés à l'intérieur du pays qui étaient scolarisés dans les écoles dotées de cantines en activité, ce qui s'est d'ailleurs traduit par plusieurs cas de surpopulation dans les écoles bénéficiant d'une assistance du PAM.
33. Cette augmentation massive du nombre d'écoliers attirés par l'offre de repas scolaires a entraîné un épuisement des réserves de produits alimentaires et a gêné le suivi des activités de repas scolaires. Il y a également eu des cas d'attaques de certaines écoles par des groupes armés non étatiques, qui ont incendié les bâtiments et pillé les réserves alimentaires. Face à cette menace, le PAM a commencé à entreposer les fournitures alimentaires dans des entrepôts plus sécurisés et répertoriés par les autorités étatiques.
34. Le PAM a tout particulièrement soutenu l'éducation des filles au titre d'un programme de bourses d'études qui a eu des effets positifs sur la fréquentation scolaire des filles et le recul du nombre de grossesses et mariages précoces; par exemple, il a été signalé que plus de 6 000 adolescentes issues de plusieurs zones avaient refusé le mariage⁸. De plus, le taux de réussite aux examens de fin d'année était de 62 pour cent chez les filles bénéficiaires de bourses, contre 42 pour cent chez les filles des mêmes classes ne recevant pas de bourse⁹. La progression des résultats scolaires des filles a toutefois été limitée par leur charge de travail domestique et le programme a suscité une certaine frustration au niveau des communautés en raison du ciblage exclusif des ménages vulnérables.

⁸ PAM, Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et Fonds des Nations Unies pour la population. 2023. *Evaluation of the Breaking Barriers for Girls' Education Programme in Niger 2019–2022*.

⁹ PAM. 2025. *Niger Annual Country Report 2024*.

35. Le programme d'alimentation scolaire utilisant la production locale avait pour objectif de promouvoir l'achat des produits alimentaires auprès de petits exploitants agricoles afin de revitaliser l'économie locale. Les projets pilotes donnaient des résultats prometteurs – notamment du point de vue du renforcement des capacités des producteurs locaux et de la stimulation de l'économie locale – et se prêtaient à un certain degré d'intégration avec d'autres activités axées sur les moyens d'existence (effet direct stratégique 4), mais des problèmes logistiques ont entravé leur transposition à plus grande échelle. Les initiatives complémentaires concernant les jardins potagers, les troupeaux et les moulins à grains scolaires ont contribué à la diversification des repas scolaires et permis de générer des revenus mais ont été entravées par des problèmes liés à la pénurie d'eau, aux difficultés d'entretien et à la mortalité des animaux d'élevage.
36. *Nutrition (effet direct stratégique 3).* Les interventions relatives à la nutrition portaient sur la prévention de la malnutrition et le traitement de la malnutrition chez les enfants de 6 à 59 mois souffrant de malnutrition, les filles et les femmes enceintes ou allaitantes, les adolescents et d'autres groupes de populations vulnérables. Les interventions du PAM ont contribué à l'amélioration de l'état nutritionnel des enfants et des femmes bénéficiant d'un traitement dans les centres de santé, avec des taux de récupération annuels compris entre 92 et 96 pour cent. Cependant, les interventions nutritionnelles du PAM ont considérablement pâti de la fermeture des frontières en 2023, car les aliments nutritifs spécialisés étaient en grande partie importés. En conséquence de ces ruptures d'approvisionnement, le PAM a été contraint de réviser drastiquement à la baisse ses interventions nutritionnelles, en attribuant la priorité aux enfants âgés de 6 à 23 mois dans les zones où les besoins étaient les plus importants et en laissant sans assistance quelque 240 000 enfants souffrant de malnutrition fin 2023, alors que 465 000 enfants âgés de 6 à 23 mois dans ce cas avaient bénéficié d'une aide au cours de la même année.
37. Les résultats enregistrés au titre de l'effet direct sont globalement positifs, à quelques exceptions près. Les indicateurs relatifs au traitement de la malnutrition aiguë modérée ont été conformes aux normes recommandées, avec des taux de récupération dépassant 75 pour cent et progressant au cours de la période couverte par le PSP. La proportion de femmes et de filles en âge de procréer présentant une diversité du régime alimentaire conforme aux normes minimales recommandées a augmenté, puisqu'après s'être établie entre 26 et 29 pour cent en 2019-2020, elle a atteint entre 44 et 50 pour cent en 2023-2024. Cependant, la proportion d'enfants de 6 à 23 mois bénéficiant de l'aide du PAM et recevant l'apport alimentaire minimum acceptable continue à susciter des préoccupations, car elle est restée systématiquement en deçà de l'objectif initial de 25 pour cent, qui a ensuite été révisé à la baisse.
38. Les centres d'apprentissage et de récupération nutritionnelle qui étaient les pivots de la prévention et de la gestion communautaire de la malnutrition, centraient leurs efforts sur le dépistage, la sensibilisation et les démonstrations culinaires visant à renforcer les capacités locales et à promouvoir les pratiques nutritionnelles durables, et étaient reliés aux activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs. Les activités de communication ont contribué à sensibiliser les parents à l'importance de la diversification de l'alimentation, contribuant à l'évolution des comportements – notamment le développement de la pratique d'allaitement exclusif – et à la prévention de la malnutrition, avec les taux de malnutrition aiguë globale s'établissant en moyenne à près de 5 pour cent dans les zones desservies par les centres, contre un taux de 12 pour cent à l'échelle nationale¹⁰. Cependant, les centres avaient un rayonnement géographique limité et la coordination avec les autorités locales aurait pu être améliorée.

¹⁰ Institut national de la statistique. 2022. *Rapport SMART 2022 – Enquête nutritionnelle et de mortalité rétrospective au Niger*.

39. Par ailleurs, le PAM a appuyé la création de 15 unités locales de transformation agroalimentaire et formé des groupements de femmes à la production d'aliments nutritifs, comme l'huile d'arachide et la farine enrichie. Des effets positifs ont été constatés du point de vue de l'autonomisation des femmes: les groupements féminins chargés de gérer les unités de transformation ont acquis des compétences en matière de gestion et constitué des fonds d'épargne qui ont permis aux groupements de se lancer dans d'autres activités lucratives. Plusieurs difficultés ont été rencontrées, notamment les suivantes: faibles niveaux de production, demande limitée en raison des prix élevés des aliments enrichis et disponibilité insuffisante des agents d'enrichissement.
40. *Moyens d'existence résilients (effet direct stratégique 4).* Les activités relatives aux moyens d'existence étaient au cœur de l'ensemble intégré d'activités axées sur la résilience. Elles visaient à renforcer la résilience des communautés face aux chocs climatiques ou aux chocs liés aux conflits, en synergie avec d'autres activités de l'ensemble intégré d'activités. Il a été signalé que les bénéficiaires des activités de remise en état des terres et de création d'actifs recouraient moins fréquemment à des stratégies de survie d'urgence: la proportion de ceux qui y recouraient étant passée de près de 30 pour cent des bénéficiaires en 2020-2021 à quelque 13 pour cent en 2024¹¹. Les activités relatives aux moyens d'existence semblent également avoir eu des effets positifs sur le bien-être des bénéficiaires et ont contribué à l'augmentation de la surface de terres cultivées et de la production de cultures de base, mais, selon les constatations issues d'une évaluation d'impact récente, les améliorations saisonnières de la sécurité alimentaire observées pendant la saison après récolte ne duraient pas l'année entière¹².
41. L'entretien insuffisant des actifs dans les zones visitées a fait partie des principaux problèmes recensés par l'équipe d'évaluation. De plus, conformément à sa stratégie visant la progression des bénéficiaires, le PAM envisageait de se retirer progressivement des zones d'intervention sur une période de cinq ans pendant laquelle il préparait les bénéficiaires à devenir autonomes. Cependant, le manque d'information des bénéficiaires concernant la durée de l'assistance du PAM a favorisé la persistance d'une "mentalité de dépendance" et n'a pas encouragé les communautés à reprendre à leur compte la responsabilité des actifs créés. Si l'on se tourne vers l'avenir, il est également manifeste qu'il faut améliorer la cohérence entre l'effet direct stratégique 4 et les autres effets directs stratégiques pour optimiser les synergies entre les activités et amplifier autant que possible leurs effets à long terme.
42. *Renforcement des capacités du pays (effet direct stratégique 5).* Globalement, le PAM a appuyé le renforcement des capacités de l'administration publique: il a épaulé l'élaboration de la stratégie nationale en matière de sécurité alimentaire et de nutrition, et a aussi centré son action de renforcement des capacités sur l'amélioration du matériel logistique au niveau décentralisé, ce qui a considérablement contribué à améliorer les conditions de travail du personnel des services techniques publics et à faciliter l'accès de celui-ci au terrain.
43. Le ralentissement du dialogue avec les autorités après le changement de gouvernement a directement pesé sur certaines de ces activités, limitant les possibilités pour le PAM de participer et de collaborer aux programmes nationaux – à l'exception du programme national de protection sociale (voir la partie sur l'harmonisation et les partenariats de nature stratégique, en particulier le paragraphe 14 plus haut).

¹¹ PAM. [Rapports annuels consacrés au Niger \(2020-2024\)](#) (en anglais uniquement).

¹² PAM. 2024. [Resilience learning in Niger – impact evaluation baseline report](#).

Thèmes transversaux

Le PAM a intégré la promotion de l'égalité femmes-hommes, la protection et la durabilité environnementale dans ses interventions. Cependant, le ciblage de certains groupes vulnérables et le suivi des effets des interventions sur ces domaines transversaux sont demeurés difficiles. Le PAM s'est efforcé de respecter les principes humanitaires dans le cadre de la mise en œuvre de ses activités et a continué à assurer l'accès aux bénéficiaires malgré les difficultés opérationnelles.

44. Le PAM a intégré la promotion de l'égalité femmes-hommes dans l'ensemble de ses activités, en favorisant la participation des femmes aux processus décisionnels, en offrant un appui sur mesure comme des bourses scolaires et des activités génératrices de revenus à l'intention des femmes et des filles, et en encourageant la participation des femmes aux structures de gestion communautaires. Cependant, il aurait fallu s'employer davantage à comprendre les effets concrets de ces mesures sur l'autonomisation des femmes.
45. Le PAM a essayé de renforcer ses processus et mécanismes de protection des bénéficiaires et de responsabilité à leur égard. Il a assuré l'inclusion de certains groupes de population vulnérables – comme les personnes âgées et les personnes handicapées – dans ses activités, mais le système de suivi n'a pas permis de ventiler les résultats de manière à distinguer ces groupes, si bien qu'il est resté difficile de déterminer le nombre de personnes en leur sein ayant recueilli des fruits de leur inclusion dans les activités du PAM. Les communautés pastorales étaient ciblées au titre de l'intervention d'urgence pendant la période de soudure, mais leur inclusion dans l'ensemble intégré d'activités axées sur la résilience a été défailante faute de prise en considération de leur mobilité.
46. La durabilité environnementale a été prise en compte lors de la conception de l'ensemble intégré d'activités axées sur la résilience. Par exemple, plusieurs des stations de pompage aménagées dans les jardins communautaires fonctionnent avec des panneaux solaires, et l'imagerie satellite a été utilisée pour démontrer l'accroissement du couvert végétal dans les zones remises en état.
47. Le PAM s'est efforcé de respecter les principes humanitaires, et son assistance a généralement été considérée comme étant fondée sur les principes d'humanité, d'impartialité et d'indépendance opérationnelle. Malgré certaines contraintes opérationnelles, comme le recours obligatoire à des escortes et la nécessité de mettre en œuvre les modalités d'assistance sous la supervision des autorités locales, le PAM continue à être considéré comme un acteur neutre.
48. L'accès humanitaire a posé un problème constant au PAM et à ses partenaires, et le PAM a dû faire preuve de souplesse pour adapter au mieux son assistance à l'évolution de la situation en matière de sécurité. Comme souligné dans les audits, une cartographie plus détaillée de l'accès humanitaire aux sites de distribution dans les différentes zones opérationnelles aurait pu permettre d'améliorer la planification, la mise en œuvre et le suivi des interventions¹³.

¹³ PAM, 2024. *Internal Audit of WFP Operations in Niger*.

Production d'éléments factuels

Les importantes difficultés en matière de financement, de sécurité et d'accès auxquelles il a été confronté n'ont pas empêché le PAM de continuer à investir dans la production d'éléments factuels et à améliorer la fiabilité des données. De profondes lacunes subsistent dans le système de suivi, qui sont liées à l'absence de suivi des indicateurs adéquats.

49. Le PAM est parvenu à améliorer la fiabilité et la crédibilité des données et des informations en appuyant les structures et systèmes nationaux tels que le système d'alerte précoce ou le système d'information sur les marchés agricoles. Il a régulièrement utilisé les données produites par ces entités pour ajuster le choix de la modalité de transfert et la valeur des transferts monétaires ou la taille des rations alimentaires.
50. Confronté à des problèmes en matière de financement, de sécurité et d'accès, le PAM a continué d'investir dans la production d'éléments factuels – y compris avec la réalisation d'une évaluation d'impact de l'ensemble intégré d'activités axées sur la résilience – tout en renforçant ses outils de suivi. Pour garantir la continuité du suivi post-distribution, le PAM a recueilli des données par téléphone et a confié le suivi à des tiers. Cette démarche a été essentielle dans la région de Diffa et a permis d'assurer que les activités étaient convenablement mises en œuvre et que tout problème concernant le processus de distribution était rapidement détecté. En revanche, la fiabilité des données collectées demeure incertaine.
51. Pendant la période couverte par le PSP, plusieurs évaluations conjointes des activités du PAM et de ses partenaires ont été réalisées, qui ont favorisé l'harmonisation des indicateurs de performance et le partage des données d'apprentissage, notamment sur l'adaptation aux réalités locales et l'établissement de priorités.
52. Des lacunes critiques subsistent dans le système de suivi. Certains des indicateurs d'effet direct n'ayant pas fait l'objet d'un suivi systématique pendant la période visée par l'évaluation, l'analyse des tendances en matière de réduction des besoins humanitaires et de résultats obtenus du point de vue de l'autonomisation des femmes, entre autres facteurs, a été limitée.

Ressources financières et mesures de maîtrise des coûts

Le PAM a été confronté à de graves pénuries de financement dues au fait qu'il a reçu des ressources insuffisantes et préaffectées, ce qui a sapé son aptitude à mettre en œuvre le PSP d'une manière souple et évolutive. Pour être à même de poursuivre ses opérations, le PAM a fait appel à des mécanismes de financement et à des stratégies d'adaptation internes, mais la disponibilité de ressources en temps utile n'en est pas moins restée une véritable gageure. Il est possible de diversifier les sources de financement, d'accroître la souplesse des fonds et de renforcer la programmation à long terme et la coordination avec les partenaires.

53. La mobilisation de ressources financières est une gageure permanente au Niger et la lourde dépendance du PAM à l'égard de deux principaux donateurs seulement représente un risque non négligeable, car le retrait de ces donateurs compromettrait gravement l'aptitude du PAM à venir en aide aux personnes démunies. Des variations importantes ont été notées entre les différentes composantes du PSP, l'ensemble d'activités axées sur la résilience étant relativement mieux financé, à savoir, à hauteur de 75 pour cent en 2020-2024, tandis que les interventions face aux crises ne l'ont été qu'à hauteur de 59 pour cent¹⁴.

¹⁴ PAM. 2025. *Niger – Annual Country Report 2024*. (aperçu financier cumulé au 31 décembre 2024).

54. La souplesse et la prévisibilité limitées des financements ont lourdement pesé sur la mise en œuvre et la planification à moyen terme du PSP, en particulier pour ce qui est des interventions relatives à la résilience. Seuls 23 pour cent des fonds permettaient de financer des activités sur plus d'une année, et la plupart de ces fonds étaient préaffectés à des activités ou à des effets directs spécifiques, ce qui fait que 6 pour cent seulement pouvaient faire l'objet d'une utilisation souple.
55. Les graves pénuries de financement ont eu des incidences considérables sur l'aptitude du PAM à faire face aux nouveaux besoins humanitaires. Pour fournir une assistance en permanence malgré les contraintes financières, le bureau de pays a largement fait appel aux mécanismes de préfinancement internes institutionnels du PAM – le Compte d'intervention immédiate et le dispositif de prêts internes en faveur des projets – qui ont couvert 25 pour cent de l'ensemble des dépenses effectuées au titre du PSP entre 2020 et 2024.
56. Soucieux d'assurer une utilisation optimale des ressources, le PAM a étroitement collaboré avec d'autres entités des Nations Unies, notamment l'UNICEF. Lorsque des financements conjoints étaient disponibles, les deux organismes harmonisaient leurs activités et fournissaient des assistances complémentaires, notamment en opérant dans les mêmes zones d'intervention, en ciblant les mêmes bénéficiaires ou en utilisant les mêmes produits, comme les aliments thérapeutiques prêts à consommer. Cette démarche de collaboration a été employée en particulier dans le cadre d'initiatives conjointes comme les opérations de repas scolaires, la fourniture de bourses d'études réservées aux filles et le programme de protection sociale.
57. Des mécanismes et des partenariats ont été établis pour anticiper les crises, mais les interventions du PAM n'ont pas toujours été rapides ni menées à l'échelle requise et ont quelquefois souffert d'un manque de planification avant des chocs récurrents, principalement en raison de retards procéduraux, de pénuries de financement et de ruptures d'approvisionnement – en particulier après le changement de gouvernement survenu en juillet 2023 – avec un pic de 140 jours de retard pour fournir une assistance au titre de l'effet direct stratégique 1 enregistré en avril 2024; globalement, les retards les plus longs ont concerné les activités relevant des effets directs stratégiques 1 et 3. Le recours au Mécanisme de gestion globale des vivres a permis d'améliorer la rapidité des actions menées par le PAM et d'assurer la continuité des opérations, mais la disponibilité limitée d'articles alimentaires dans les pôles de Cotonou et de Lomé a parfois soulevé des difficultés.
58. Ces limites font clairement comprendre que le PAM doit impérativement diversifier sa base de donateurs et mettre en place des mécanismes efficaces pour éviter les retards et mener les interventions en temps voulu.

Ressources humaines

Le PAM a étoffé ses effectifs recrutés sur le plan national et renforcé sa présence opérationnelle au Niger, mais continue à rencontrer des problèmes liés aux capacités des ressources humaines, à la parité femmes-hommes au sein du personnel, et à la fidélisation des employés, en particulier dans les zones éloignées ou touchées par l'insécurité. Des mesures ont été prises pour améliorer la structure organisationnelle du bureau de pays et favoriser le bien-être des employés. Le recours aux talents locaux et l'établissement de partenariats avec les universités représentent pour le PAM une excellente occasion de renforcer ses ressources humaines.

59. Le nombre d'employés recrutés sur le plan national, de même que les effectifs déployés dans les sous-bureaux, ont considérablement augmenté pendant la période couverte par le PSP, témoignant des investissements réalisés par le PAM dans la couverture opérationnelle. Malgré ces progrès, cependant, le nombre d'employés disponibles pour assurer le suivi et la gestion des activités de terrain demeure insuffisant. Les postes associés à des lieux d'affectation éloignés ou touchés par l'insécurité ont été particulièrement difficiles à pourvoir, avec des retards constatés dans l'arrivée des remplaçants.
60. Le bureau de pays a beaucoup fait pour favoriser la parité femmes-hommes au sein de ses effectifs, en donnant la priorité aux candidatures de femmes, dans la mesure du possible. Malgré une légère augmentation, cependant, la proportion de femmes employées est restée faible, à savoir 36 pour cent en 2024. Le recrutement de femmes demeure très difficile dans les zones éloignées ou particulièrement touchées par l'insécurité.
61. Le reclassement récent du Niger dans la catégorie des lieux d'affectation "famille non autorisée" en 2023, a eu des répercussions sur le bien-être des employés et a réduit l'attractivité de cette destination pour le personnel international en phase de réaffectation. Pour atténuer ces problèmes et d'autres difficultés, en 2023, le bureau de pays a conduit un examen de sa structure, qui a permis de préciser les rôles et les responsabilités et d'ajuster le type de contrat ou la classe applicable à certains postes. De plus, le bureau régional a fourni un appui non négligeable sous la forme de formations, de services de conseils sur la gestion des effectifs, de politiques, et de suivi en continu des besoins en ressources humaines. Si l'on se tourne vers l'avenir, le recours aux capacités locales, notamment dans le cadre de partenariats avec des universités locales, représente pour le PAM une excellente occasion de renforcer ses ressources humaines au Niger.

Recommandations

Recommandations principales et subsidiaires	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
Recommandation 1: Améliorer la coordination des activités dans le prochain plan stratégique de pays, en établissant des liens précis entre les interventions menées face aux crises et les activités axées sur le renforcement de la résilience et de la cohésion sociale, du point de vue de leur couverture, de leur ciblage et des stratégies de transition, sur la base de prévisions de financement réalistes. 1.1 Améliorer la cohérence interne du plan stratégique de pays – par exemple, en réduisant le nombre d'effets directs stratégiques – et conduire une analyse approfondie des sous-activités, comme les jardins potagers, les troupeaux et les moulins à grains scolaires, et la production de farine enrichie, en vue de ne conserver que les plus pertinentes. 1.2 Articuler plus explicitement l'approche en matière de protection sociale en précisant les rôles joués par les filets de sécurité à long terme, la réactivité face aux chocs et le renforcement des moyens d'existence, dans les programmes de protection sociale. 1.3 Consolider l'approche de l'alimentation scolaire utilisant la production locale en améliorant l'autonomie des initiatives de jardins potagers scolaires – du point de vue de la capacité de production et de l'utilisation de produits locaux – et des organisations de producteurs afin de réduire la dépendance des cantines scolaires à l'égard d'aliments importés. 1.4 Mettre à jour la stratégie intégrée relative à la résilience et à la progression des bénéficiaires, en décrivant les étapes clés et en échelonnant les diverses activités, sur la base des meilleures pratiques et des enseignements tirés du plan stratégique de pays actuel. Pour améliorer la mesure des résultats, la stratégie doit être assortie de critères, d'indicateurs et de mécanismes de suivi relatifs à la progression des bénéficiaires vers l'autonomie, élaborés en consultation avec les communautés. Le concept de progression devrait être adopté et faire l'objet d'une action de communication dès la phase de planification communautaire et être appliqué à toutes les composantes de l'ensemble intégré d'activités axées sur la résilience.	Stratégique	Bureau de pays (avec l'appui du Siège mondial, notamment le Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale, et des partenaires gouvernementaux)	Élevé	Novembre 2026

Recommandations principales et subsidiaires	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
Recommandation 2: Améliorer les complémentarités au sein des partenariats au service d'une action efficace et durable. 2.1 Abréger la durée des négociations dans le processus d'établissement d'accords de partenariat sur le terrain. 2.2 Renforcer l'échange d'informations et l'apprentissage avec les partenaires gouvernementaux et les partenaires de développement afin d'améliorer la coordination et de valoriser les meilleures pratiques.	Opérationnelle	Bureau de pays (avec l'appui des sous-bureaux du PAM, des partenaires gouvernementaux et des partenaires de développement)	Élevé	Décembre 2026
Recommandation 3: Renforcer le suivi et la production d'éléments factuels pour appuyer des interventions plus efficaces et plus inclusives. 3.1 Améliorer la production d'éléments factuels pour éclairer les processus décisionnels, en particulier en mettant au point des indicateurs ventilés permettant de contrôler efficacement les effets des interventions sur l'autonomisation et l'inclusion des personnes vulnérables, notamment les femmes, les filles et les personnes handicapées, et en assurant le suivi desdits indicateurs. 3.2 Renforcer les cadres de suivi interorganisations en tenant régulièrement des réunions visant à mettre en commun les résultats, les enseignements tirés de l'expérience, les outils et les données. Recenser les difficultés et convenir de la façon d'optimiser les interventions, de créer des synergies et d'apporter des ajustements stratégiques. 3.3 Développer l'utilisation des éléments factuels provenant des projets de recherche conduits avec des universités afin d'optimiser la conception et la mise en œuvre des programmes du PAM et d'appuyer les activités de plaidoyer.				

Recommandations principales et subsidiaires	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
Recommandation 4: Mobiliser des financements et en diversifier les sources de manière à créer une base de ressources fiable et prévisible. 4.1 Pour diversifier les sources de financement et réduire la dépendance à l'égard d'un petit nombre de donateurs, renforcer le plaidoyer bilatéral et conjoint mené avec des partenaires, notamment les parties prenantes gouvernementales, afin d'obtenir des engagements financiers à court et à long terme de la part de donateurs bilatéraux et multilatéraux. Dans le cadre de ces actions de plaidoyer, utiliser davantage les éléments factuels disponibles relatifs aux résultats. 4.2 S'appuyer sur la prise en main des activités par les autorités gouvernementales et sur les priorités communes, comme dans le cas des programmes phares, pour positionner le PAM comme le partenaire de choix dans la mise en œuvre des programmes et pour débloquer des sources de financements thématiques et novateurs par l'intermédiaire du Gouvernement.	Stratégique	Bureau de pays (avec l'appui du Siège mondial, notamment le bureau régional)	Élevé	Décembre 2026
Recommandation 5: Renforcer la gestion des ressources humaines pour garantir la continuité et l'efficacité des interventions du PAM. 5.1 Mettre l'accent sur le perfectionnement professionnel et la fidélisation des talents en renforçant et en promouvant les capacités des employés recrutés sur le plan national grâce à des formations et à la mise en place de perspectives de progression de carrière.				
Recommandation 6: Optimiser les processus et la gestion de la chaîne d'approvisionnement pour accélérer la livraison des produits alimentaires et réduire les retards opérationnels.	Opérationnelle	Bureau de pays	Élevé	Novembre 2026

Liste des sigles utilisés dans le présent document

COVID-19	maladie à coronavirus 2019
IPC	Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire
PSP	plan stratégique de pays
PSPP-T	plan stratégique de pays provisoire de transition
UNHAS	Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance