



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

Conseil d'administration

Session annuelle

Rome, 23-26 juin 2026

Distribution: générale

Point 4 de l'ordre du jour

Date: 29 mai 2026

WFP/EB.A/2026/4-A

Original: anglais

Rapports annuels

Pour décision

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

Rapport annuel sur les résultats de 2025

Projet de décision*

Le Conseil d'administration approuve le Rapport annuel sur les résultats de 2025 (WFP/EB.A/2026/4-A), notant que celui-ci constitue un exposé complet des résultats obtenus par le PAM pendant la période considérée et des progrès accomplis sur la voie de la réalisation des objectifs énoncés dans le Plan stratégique pour 2022-2025 et dans le Cadre de résultats institutionnels.

Le Conseil salue le travail accompli par les employés du PAM dans un contexte de plus en plus difficile afin d'aider plus de 120 millions de personnes gravement touchées par la faim. Ce contexte a notamment été marqué par des contraintes de financement importantes, une insécurité croissante, des restrictions d'accès et des attaques perpétrées contre le personnel humanitaire. Bien qu'il prenne acte du fait que le PAM ait dûment accordé la priorité aux activités visant à sauver des vies dans les situations d'urgence, le Conseil se dit préoccupé par les effets négatifs du manque de ressources sur l'ampleur, la durée et l'adéquation nutritionnelle de l'assistance fournie.

* 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.

Coordonnateurs responsables:

M. C. Skau
Directeur exécutif par intérim
courriel: carl.skau@wfp.org

Mme R. Dagash-Kamara
Sous-Directrice exécutive
Département des partenariats et de l'innovation
courriel: rania.dagash@wfp.org

M. M. Hollingworth
Sous-Directeur exécutif
Département des opérations
liées aux programmes
courriel: matthew.hollingworth@wfp.org

M. R. Pittock
Directeur
Service chargé de la planification, de la budgétisation
et de l'établissement de rapports
Division du Directeur financier
courriel: ryan.pittock@wfp.org

M. A.-R. Qureshi
Directeur financier par intérim
courriel: ally-raza.queshi@wfp.org

Conformément à l'article VI.3 du Statut et à ses décisions 2000/EB.A/2 et 2004/EB.A/11, ainsi qu'à la résolution E/2013/L.17 du Conseil économique et social de l'Organisation des Nations Unies et à la décision prise par le Conseil de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture à sa 148^e session en 2013, le Conseil demande que le Rapport annuel sur les résultats de 2025 soit transmis au Conseil économique et social et au Conseil de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, accompagné de la présente décision ainsi que des décisions et recommandations qu'il a adoptées en 2025.

Table des matières

Projet de décision*	1
Annexes	4
Avant-propos de la Directrice exécutive	5
Résumé	9
1. Partie I: Introduction	15
1.1 Situation mondiale en 2025.....	15
2. Partie II: Financement et dépenses	18
2.1 Aperçu de la situation financière du PAM, de ses besoins financiers et de ses mécanismes de financement	18
2.2 Planification et dépenses opérationnelles	28
2.3 Analyse des dépenses par bénéficiaire.....	35
3. Partie III: Performance des programmes	37
3.1 Portée de l'action du PAM: bénéficiaires et transferts.....	38
3.2 Résultats par effet direct stratégique	40
3.3 Préparation aux situations d'urgence et intervention en cas de crise	50
3.4 Réalisations dans les principaux domaines d'activité	53
3.5 Priorités transversales.....	64
3.6 Progrès accomplis le long de l'articulation entre l'action humanitaire, le développement et la paix	67
3.7 Services liés à la chaîne d'approvisionnement et à la mise en œuvre dans le contexte de l'action humanitaire.....	68
4. Partie IV: Performance en matière de gestion	71
4.1. Réalisations et dépenses liées aux résultats de gestion.....	72
4.2. Budget administratif et d'appui aux programmes	93
4.3 Utilisation de la part non affectée du Fonds général.....	94
4.4 Initiatives internes d'importance primordiale et projet global relatif aux assurances à donner	96
4.5 Gains d'efficacité	98
4.6 Principaux points relatifs à la gouvernance pour 2025	99
Liste des sigles utilisés dans le présent document	101

Annexes

- Annexe I: Tendances concernant les chiffres clés pour 2020-2025
- Annexe II-A: Montant des contributions par donateur en 2024-2025
- Annexe II-B: Ventilation des dépenses directes par pays, domaine d'action privilégié et catégorie de pays (2023-2025)
- Annexe II-C: Dépenses par produit standard (2025)
- Annexe II-D: Analyse des dépenses par bénéficiaire
- Annexe III-A: Méthodes de décompte des bénéficiaires et de communication des données sur les bénéficiaires
- Annexe III-B: Méthode d'évaluation de la performance au regard des produits, des effets directs et des priorités transversales
- Annexe III-C: Résultats obtenus au regard des produits, des effets directs et des priorités transversales
- Annexe IV-A: Analyse des indicateurs de performance clés au niveau institutionnel, par résultat de gestion
- Annexe IV-B: Rapport sur les initiatives internes d'importance primordiale
- Annexe IV-C: Informations supplémentaires sur les gains d'efficacité en 2025, présentation des dix principales initiatives
- Annexe V: Marqueur de l'égalité femmes-hommes et de l'âge
- Annexe VI: Application de la résolution 75/233 de l'Assemblée générale sur l'Examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies
- Annexe VII: Employés du PAM au 31 décembre 2025

Avant-propos de la Directrice exécutive

En 2025, la faim a été principalement provoquée par des conflits violents et de fortes restrictions à l'accès humanitaire qui ont limité les disponibilités alimentaires pour les personnes en ayant le plus besoin, et a été aggravée par des catastrophes naturelles et des perturbations économiques.

Plus de 1,4 million de personnes ont connu des conditions proches de la famine dans le cadre de six opérations du PAM, dans l'État de Palestine (Gaza), en Haïti, au Mali, au Soudan, au Soudan du Sud et au Yémen. Ce chiffre est 15 fois supérieur à celui enregistré avant la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19), période à laquelle 90 000 personnes étaient déjà confrontées à des conditions analogues. Gaza et le Soudan, où la famine a été confirmée, représentaient environ 90 pour cent des personnes concernées. Ailleurs, des millions de personnes supplémentaires ont souffert d'insécurité alimentaire aiguë dans 16 pays particulièrement exposés à la faim.

En 2025, alors que les besoins augmentaient, le PAM a dû faire face à une réduction de financement de près de 40 pour cent, soit la baisse sur un an la plus forte jamais enregistrée. Il a levé 6,5 milliards de dollars É.-U. pour une prévision de contribution révisée de 6,4 milliards de dollars, mais ce montant est resté inférieur de 1,5 milliard de dollars aux 8 milliards de dollars initialement prévus. Des millions de familles n'ont ainsi pas pu accéder à l'aide vitale dont elles dépendaient. Conséquence directe, le PAM a estimé que jusqu'à 13,7 millions de personnes supplémentaires pourraient passer du niveau d'insécurité alimentaire dit "de crise" (phase 3 du Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire [IPC]) au niveau d'"urgence" (phase 4 de l'IPC).

C'est dans ce contexte que s'inscrit le Rapport annuel sur les résultats de 2025. Ce fut une année au cours de laquelle le PAM a opéré dans un contexte de tension exceptionnelle, le système humanitaire mondial devant faire face à d'immenses contraintes. L'action humanitaire n'a jamais été aussi complexe, difficile et dangereuse.

En 2025, l'accès humanitaire a été l'un des problèmes opérationnels fondamentaux du PAM. Les conflits, l'insécurité, les obstacles administratifs, les restrictions de déplacement et les attaques contre les civils et le personnel humanitaire ont considérablement limité la capacité du PAM de venir en aide aux personnes les plus vulnérables.

L'espace humanitaire a continué de se restreindre à mesure que les violences perpétrées contre les civils, et contre les travailleurs humanitaires cherchant à leur venir en aide, se sont intensifiées. Au cours des trois dernières années, plus de 1 000 travailleurs humanitaires ont été tués, dont 334 pour la seule année 2025, et de nombreux autres ont été blessés. Comme toujours, les partenaires nationaux et les collègues recrutés sur le plan national ont payé le plus lourd tribut. Nous rendons hommage à tous ceux qui ont perdu la vie en première ligne et réaffirmons la nécessité de protéger les travailleurs humanitaires.

Les arrestations et les détentions arbitraires sont devenues un aspect de plus en plus préoccupant de l'environnement opérationnel. Au Yémen et ailleurs, des travailleurs humanitaires ont été placés en détention et ont fait l'objet de harcèlements et de restrictions qui ont limité un peu plus l'aptitude des organisations humanitaires à intervenir sans danger et de manière indépendante.

Dans un contexte où les besoins augmentaient, les ressources financières se réduisaient et les environnements opérationnels devenaient de plus en plus complexes et dangereux, le PAM n'a pas pu répondre à toutes les demandes. Nous avons été contraints de faire des choix impossibles, dont il est rendu compte avec honnêteté dans le présent rapport. Notre principe était clair: avant toute chose, apporter une aide vitale à ceux qui font face à l'insécurité alimentaire la plus grave, tout en préservant les progrès accomplis en matière de renforcement de la résilience lorsque cela est possible.

Cette stricte hiérarchisation des priorités s'est traduite par des décisions concrètes que des personnes ont dû prendre pour déterminer qui recevrait l'aide en premier et qui ne bénéficierait d'aucune assistance. Dans certains contextes, les rations des ménages remplissant les conditions requises ont été réduites et dans d'autres, des districts entiers se sont retrouvés hors de portée des opérations. La diminution de la présence humanitaire a accentué les tensions sur les systèmes nationaux et locaux. Des acquis obtenus difficilement dans les domaines des moyens d'existence, de la résilience, de l'alimentation scolaire et de la restauration des ressources naturelles ont été menacés; une fois ces acquis perdus, les conséquences sur le relèvement peuvent durer longtemps.

En dépit de ces difficultés, le PAM a obtenu des résultats qui ont permis de sauver des vies lors des crises alimentaires les plus graves. Au Soudan, l'intensification rapide des opérations a contribué à faire reculer la famine dans les zones auxquelles le PAM pouvait accéder. À Gaza, après une longue période de perturbations, le PAM a distribué des rations alimentaires complètes à des familles vulnérables grâce au maintien de sa présence, à une mobilisation fondée sur le respect des principes consacrés et à un appui logistique complexe dans des conditions extrêmes.

La période actuelle n'est pas uniquement une période de crise; c'est aussi une période qui présente des chances à saisir, et qui exige discipline et réforme. La mission du PAM n'a jamais été aussi essentielle. Chaque dollar doit être dépensé de la manière la plus efficace et la plus efficiente possible, en tirant parti des technologies et des innovations pour transposer à plus grande échelle les solutions permettant de s'attaquer aux causes profondes de la faim. Le PAM met en place actuellement de nouveaux outils ambitieux et des méthodes novatrices dans le cadre de ses opérations mondiales de lutte contre la faim. Chaque décision doit s'appuyer sur des données factuelles, reposer sur une discipline stricte et respecter les principes humanitaires.

Le PAM a mis davantage l'accent sur son mandat principal consistant à sauver des vies, a renforcé l'obligation de rendre compte et la gestion de la performance et a appliqué une hiérarchisation rigoureuse des priorités pour faire en sorte que les ressources limitées dont il dispose soient affectées là où elles sont le plus nécessaires. Ces efforts s'inscrivent dans la droite ligne des réformes plus générales de l'initiative ONU80 qui visent à améliorer l'efficacité, à réduire les doubles emplois et à accroître l'impact de l'action collective dans l'ensemble du système des Nations Unies.

Le présent bilan annuel met en évidence l'ampleur des défis humanitaires d'aujourd'hui et la difficulté des choix futurs. Alors que les besoins continuent d'augmenter et que les ressources restent limitées, le PAM est plus que jamais attaché à venir en aide à ceux qui en ont le plus besoin. Pour l'avenir, l'organisation dispose d'un Plan stratégique pour 2026-2029 qui établit un cadre précis afin d'orienter ses décisions et d'obtenir un impact durable dans un contexte mondial de plus en plus complexe.

La mission du PAM ne se limite pas à un moment dans le temps ni à un unique mandat. Elle est portée au quotidien par le courage et le profond dévouement d'équipes incroyables partout dans le monde et par la détermination commune de partenaires et de donateurs qui se mobilisent aux côtés des personnes confrontées à la faim.

En 2025, la question n'était pas de savoir si le PAM était en mesure de tout faire, mais plutôt s'il pouvait faire les choix les plus difficiles avec discipline et humanité sans perdre de vue sa mission.

Le présent Rapport annuel sur les résultats rend compte de l'action menée à cet égard.

RAPPORT ANNUEL SUR LES RÉSULTATS DE 2025

INSTANTANÉ DE L'ACTION DU PAM

Première partie



Accès à la nourriture, Fin de la malnutrition, Productivité et revenus des petits exploitants. Les systèmes alimentaires sont durables

Diversification des ressources, Renforcement des capacités, Cohérence des politiques, Partenariats mondiaux

EFFETS DIRECTS STRATÉGIQUES

RÉSULTATS

1 Les populations sont mieux à même de satisfaire leurs besoins alimentaires et nutritionnels urgents

2 Les populations obtiennent de meilleurs résultats sur le plan de la nutrition, de la santé et de l'éducation

3 Les populations disposent de moyens d'existence améliorés et durables

4 Les programmes et les systèmes nationaux sont renforcés

5 Les acteurs de l'aide humanitaire et du développement sont plus efficaces et plus efficaces

Pays dont la population est en situation de famine: (Bande de Gazo, Haïti, Mali, Soudan, Soudan du Sud et Yémen)

6 pays
Cible: 0

Nombre de femmes et d'enfants ayant accès à des services améliorés en matière de santé, de nutrition et d'éducation:

36,7 millions (80%)
Cible: 46 millions

Nombre de personnes disposant de moyens d'existence plus résilients:

18,7 millions (82%)
Cible: 22,9 millions

Nombre de pays disposant de programmes et de systèmes renforcés:

77 pays
Cible: 56

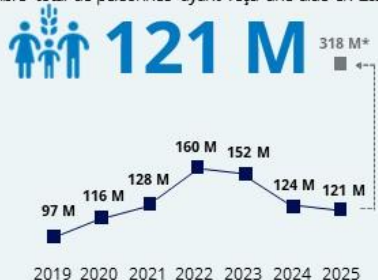
Nombre de pays bénéficiant de services délégués ou à la demande assurés par le PAM:

125 pays
Cible: 114

Bénéficiaires directs ayant reçu une aide

PAR ANNÉE

Nombre total de personnes ayant reçu une aide en 2025



*Nombre de personnes en situation d'insécurité alimentaire aiguë en 2025

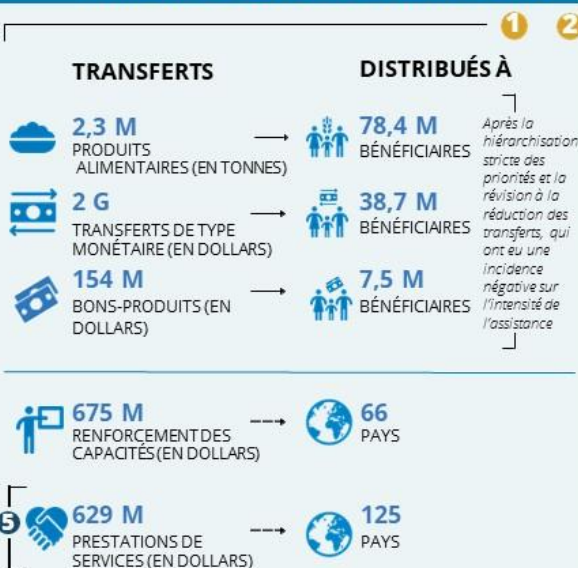
PAR SEXE ET PAR ÂGE



PAR RÉGION



PAR MODALITÉ DE TRANSFERT



BÉNÉFICIAIRES AYANT REÇU UNE AIDE PAR DOMAINE D'ACTIVITÉ



G = milliard M = million

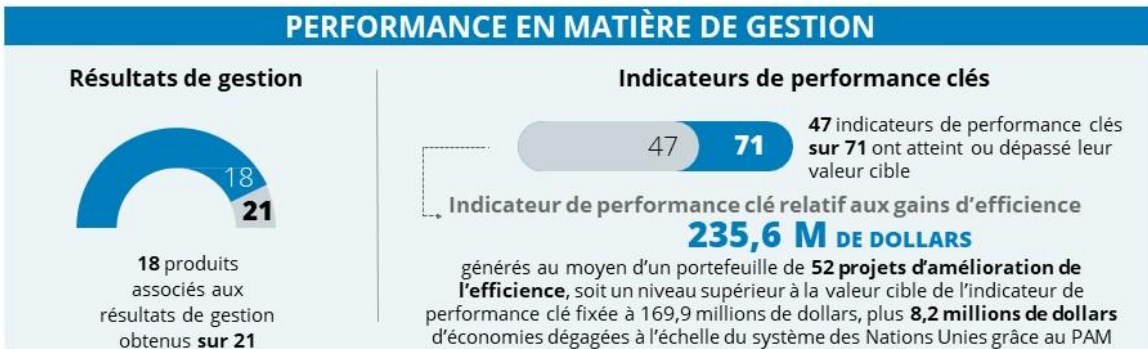
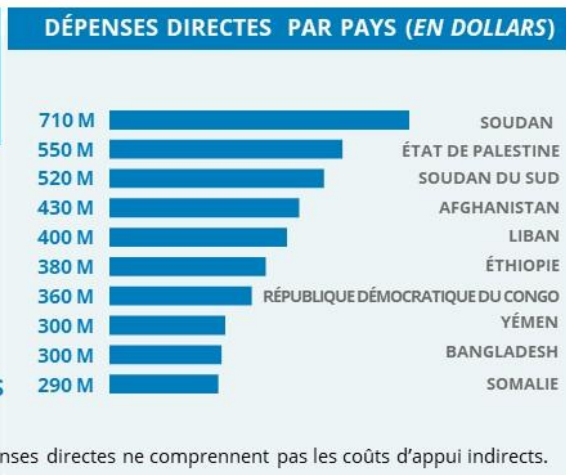
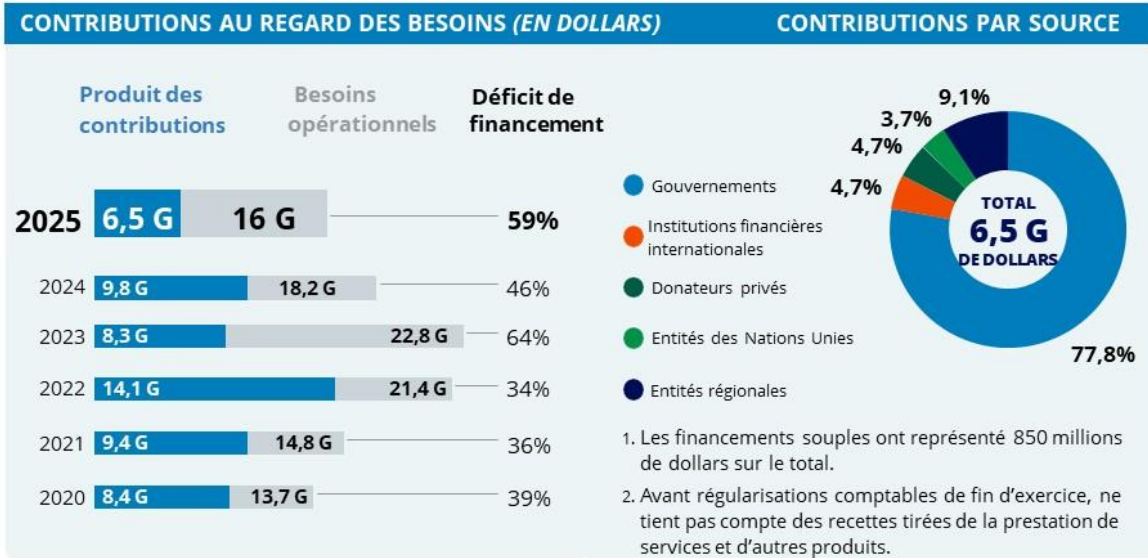
RAPPORT ANNUEL SUR LES RÉSULTATS DE 2025

INSTANTANÉ DE L'ACTION DU PAM

Deuxième partie



Dépenses et contributions



Pour obtenir de l'aide, veuillez contacter CFOB:

[Cliquez ici pour consulter le Cadre de résultats institutionnels pour 2022-2025](#)

Pour en savoir plus sur le PAM

G = milliard M = million

Résumé

Introduction

En 2025, l'insécurité alimentaire dans le monde s'est maintenue à des niveaux très préoccupants: environ 318 millions de personnes ont souffert de faim aiguë et plus de 41 millions de personnes se sont trouvées dans des situations d'"urgence"¹ ou de "catastrophe". Pour la première fois au cours de ce siècle, deux famines ont été confirmées simultanément, l'une dans la bande de Gaza et l'autre au Soudan.

Les conflits ont été les principales causes de la faim, 70 pour cent des personnes en situation d'insécurité alimentaire vivant dans des zones touchées par des conflits. Les chocs liés au climat ont aggravé ces crises; des sécheresses, des inondations et des cyclones d'une intensité inhabituelle ont perturbé les moyens d'existence, déplacé des millions de personnes et aggravé la faim dans toutes les régions.

Les tensions économiques et la baisse des financements humanitaires ont aggravé la situation. Conjuguées à une insécurité de plus en plus grande, à des restrictions d'accès et à des attaques contre le personnel humanitaire, ces tensions ont privé des millions de personnes d'une aide vitale. Ces évolutions soulignent qu'il est nécessaire de mener une action humanitaire plus efficace, mieux ciblée et avec une efficacité accrue dans un environnement opérationnel de plus en plus contraignant, où il est devenu inévitable d'opérer des arbitrages difficiles pour protéger les personnes les plus exposées.

En 2025, le PAM a exécuté ses programmes à grande échelle dans les conditions de financement et d'accès les plus difficiles qu'il a connues depuis des années. Il a donné la priorité à l'assistance vitale prêtée aux personnes les plus gravement touchées par la faim, mais le manque de ressources l'a contraint à revoir à la baisse la couverture, la taille des rations, la durée et l'adéquation nutritionnelle de l'assistance fournie. Parallèlement, le PAM a obtenu d'excellents résultats dans les domaines thématiques où les activités étaient moins tributaires de grands volumes de transferts, notamment le renforcement des systèmes nationaux, les programmes de repas scolaires menés en collaboration avec les gouvernements, le financement des risques climatiques, le soutien apporté aux petits agriculteurs et la fourniture de services humanitaires communs. La direction a également fait preuve d'efficacité dans sa gestion, mais a dû faire face à des pressions de plus en plus fortes.

Financement et dépenses

En 2025, le PAM a levé 6,5 milliards de dollars², un montant qui est supérieur à la prévision révisée, soit 6,4 milliards de dollars, mais qui reste inférieur de 1,5 milliard de dollars aux 8,0 milliards de dollars initialement prévus. Les besoins opérationnels ont été ramenés à 16,0 milliards de dollars, et le plan d'exécution à 9,4 milliards de dollars.

Le montant total des dépenses s'est élevé à 7,8 milliards de dollars. Les interventions d'urgence ont continué de dominer les activités du PAM et ont représenté 76 pour cent des dépenses directes.

La composition de l'assistance reflète une hiérarchisation stricte des priorités: les activités d'intervention d'urgence non assorties de conditions ont représenté plus de 82 pour cent aussi bien des produits alimentaires distribués que de la valeur des transferts de type monétaire et des bons-produits fournis.

¹ Les niveaux d'insécurité alimentaire dits d'"urgence" ou de "catastrophe/famine" correspondent respectivement aux phases 4 et 5 du Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire.

² Ce montant ne tient pas compte des ajustements comptables de fin d'année.

Les financements souples sont restés des éléments essentiels de la capacité d'adaptation du PAM, mais ont diminué de 23 pour cent pour passer à 850 millions de dollars en 2025. Ces ressources ont permis au PAM d'orienter son assistance vers les crises les plus graves, de poursuivre ses opérations d'urgence et de combler les déficits lorsque les fonds préaffectés étaient insuffisants.

Dans l'ensemble, la structure des financements et des dépenses fait apparaître une organisation qui s'adapte à un environnement budgétaire contraint, tout en s'efforçant de garantir la fourniture d'une aide vitale, de maintenir une discipline financière et d'affecter ses ressources limitées aux besoins les plus prioritaires.

Performance des programmes

En 2025, le PAM est venu en aide à 121 millions de personnes, les femmes et les enfants représentant la majorité des bénéficiaires. Bien que sa portée mondiale ait légèrement reculé par rapport à 2024, il a considérablement intensifié son assistance pour faire face aux crises majeures, notamment dans la bande de Gaza, en République arabe syrienne et au Soudan, et a continué d'aider les gouvernements à renforcer les programmes de protection sociale, qui ont bénéficié de manière indirecte à plusieurs centaines de millions de personnes.

Le PAM a apporté une assistance vitale au titre de l'effet direct stratégique 1 dans un contexte mondial exceptionnellement difficile, où jusqu'à 1,4 million de personnes réparties dans six pays ont dû faire face à des situations catastrophiques ou proches de la famine. Malgré de graves déficits de financement et des restrictions d'accès, il a donné la priorité aux personnes et aux communautés qui étaient exposées aux phases 4 et 5 du Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire. Du fait du manque de ressources et des difficiles arbitrages à opérer qui sont inhérents à la hiérarchisation stricte des priorités, notamment la réduction de la taille des rations et de la couverture dans plusieurs opérations majeures, la couverture a été limitée à 25 pour cent des personnes en situation d'insécurité alimentaire aiguë dans les pays cibles.

Les investissements dans la préparation aux situations d'urgence ont permis au PAM de réagir rapidement aux chocs et de mettre en place la première phase de l'assistance dans un délai moyen de 48 heures après le début des crises. L'organisation a fourni des services de prévention et de traitement de la malnutrition à près de 23 millions de femmes et d'enfants, mais la baisse des niveaux d'assistance a contribué à détériorer la sécurité alimentaire, ce qui a aggravé les risques de malnutrition et d'adoption de stratégies de survie préjudiciables.

L'adéquation nutritionnelle des rations alimentaires en nature a été très faible, seules 13 pour cent de ces rations respectant les normes de qualité nutritionnelle. Cela met en évidence les répercussions que peuvent avoir les déficits de financement, les disponibilités insuffisantes des denrées de base enrichies et une planification plus stricte établie uniquement à partir des ressources confirmées. L'inadéquation des apports nutritionnels tient aux importants arbitrages opérés entre la couverture des programmes et la composition des rations, de nombreux bénéficiaires ne pouvant satisfaire leurs besoins alimentaires et nutritionnels minimaux en raison de l'insuffisance des apports en calories, de la trop faible valeur des transferts de type monétaire ou des trop courtes périodes d'assistance.

Dans le cadre de l'effet direct stratégique 2, le PAM a fourni des services améliorés en matière de nutrition, de santé et d'éducation à 36,7 millions d'enfants et a ainsi atteint 80 pour cent de la valeur cible institutionnelle. Les services destinés aux filles et aux femmes enceintes ou allaitantes, ainsi qu'aux enfants pendant les 1 000 premiers jours de leur vie, ont bénéficié à 17,4 millions de personnes et permis de maintenir les interventions nutritionnelles essentielles malgré l'instabilité des financements et les perturbations de la chaîne d'approvisionnement.

Les opérations de distribution de repas scolaires sont restées un domaine majeur d'impact. Des programmes dirigés par les gouvernements et soutenus par le PAM ont permis à 119 millions d'enfants de recevoir des repas scolaires dans 78 pays, ce qui dépasse les valeurs cibles institutionnelles et s'explique par une prise en main de plus en plus grande de ces programmes par les pays et par la hausse des financements nationaux. Le PAM est venu directement en aide à 19,3 millions d'écoliers dans des contextes de fragilité et d'urgence au moyen de transferts de produits alimentaires et de transferts de type monétaire et dans le cadre d'activités de renforcement des capacités. La couverture a été élargie, mais seuls 46 pour cent des programmes nationaux de repas scolaires étaient assortis d'un dispositif complet de services de santé et de nutrition, ce qui met en lumière la nécessité de continuer d'investir dans le renforcement des systèmes et l'intégration des services.

Au titre de l'effet direct stratégique 3, le PAM a aidé 18,7 millions de personnes à renforcer leurs moyens d'existence et leur résilience, ce qui lui a permis d'atteindre 82 pour cent de la valeur cible institutionnelle sur fond de baisse des financements et de problèmes d'accès. La performance a varié d'un domaine d'activité à l'autre. Les initiatives de renforcement de la résilience, telles que les activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs, ont permis de venir en aide 6,2 millions de personnes, un chiffre qui se situe bien en deçà des valeurs cibles fixées, car les ressources ont été de plus en plus réorientées vers l'assistance vitale, tandis que l'insécurité a entravé la mise en œuvre dans plusieurs situations de fragilité.

En revanche, le PAM a dépassé les valeurs cibles fixées dans les domaines de l'appui à l'accès des petits exploitants agricoles aux marchés, dans le cadre duquel il est venu en aide à 2,1 millions d'agriculteurs, et de la gestion des risques climatiques, dans le cadre duquel il a soutenu 10,3 millions de personnes au moyen de mesures d'anticipation et de dispositifs d'assurance contre les risques climatiques.

Le PAM a dépassé les valeurs cibles institutionnelles visées au titre de l'effet direct stratégique 4 et aidé 77 pays à renforcer leurs systèmes nationaux. La demande d'assistance technique de la part du PAM est demeurée élevée, notamment dans les domaines de la préparation aux situations d'urgence, de la protection sociale, des systèmes alimentaires résilients et des programmes de repas scolaires. Le PAM a soutenu les réformes des politiques et de la législation, amélioré la conception et l'exécution des programmes, et contribué à mobiliser des investissements nationaux.

Les capacités en matière de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise ont été augmentées dans 78 pays, ce qui a permis aux gouvernements d'anticiper les chocs et d'y réagir plus efficacement. Les systèmes de protection sociale ont été renforcés dans 69 pays, contribuant ainsi à la protection de 869 millions de personnes. Le PAM a également aidé 58 pays à améliorer la résilience de leurs systèmes alimentaires et a réalisé d'importants progrès dans le développement de la prise en main des programmes de repas scolaires par les autorités nationales, 107 pays ayant ces programmes dans leurs politiques nationales, et 45 ayant augmenté les budgets qui leur sont alloués.

Au titre de l'effet direct stratégique 5, le PAM a fourni des services délégués et des services à la demande dans 125 pays, dans lesquels il a dépassé les valeurs cibles institutionnelles et maintenu une forte satisfaction des utilisateurs, à hauteur de 93 pour cent. La demande d'appui logistique, de services de transport aérien d'aide humanitaire, de télécommunications d'urgence, de services liés à la chaîne d'approvisionnement et de coordination a continué de croître sur fond de conflits, de contraintes d'accès et de capacités nationales limitées.

Le PAM a accédé à 100 pour cent des demandes de services délégués formulées par les équipes de pays des Nations Unies, ce qui a facilité les déplacements du personnel, la circulation des marchandises et l'organisation des évacuations sanitaires et contribué à assurer la continuité des opérations dans certaines situations humanitaires parmi les plus complexes. Outre les services délégués, les solutions à la demande du PAM ont aidé les gouvernements et les partenaires dans les domaines des achats, des systèmes numériques, de la distribution d'aides en espèces, de l'ingénierie et de l'analytique des données, et augmenté ainsi les capacités nationales tout en améliorant l'efficacité. Dans l'ensemble, le PAM a consolidé son rôle de catalyseur majeur d'une action humanitaire et d'une aide au développement efficaces, rapides et bien coordonnées dans un environnement opérationnel de plus en plus difficile.

Dans tous ses programmes, le PAM a maintenu ou renforcé ses priorités transversales – protection, obligation de rendre compte, égalité femmes-hommes, prise en compte de la nutrition et garanties environnementales –, tout en mettant l'accent sur la préparation, l'efficacité et la prise en main des opérations par les pays, dans un contexte humanitaire de plus en plus complexe où les ressources sont de plus en plus limitées.

Performance en matière de gestion

La direction a continué de faire preuve d'efficacité dans sa gestion, mais a été soumise à une forte pression du fait du contexte opérationnel et de la situation en matière de financement. Les 7 résultats de gestion ont tous été atteints ou dépassés, et 18 des 21 produits associés aux résultats de gestion ont satisfait ou dépassé les attentes. Cette performance globale montre que le PAM a su préserver ses capacités fondamentales et consolider les bases nécessaires à la mise en œuvre de son programme de travail, alors même que les contraintes pesant sur le financement, les ressources humaines et les systèmes se sont intensifiées dans toute l'organisation.

Le résultat de gestion 1, relatif à l'efficacité dans les situations d'urgence, a été atteint, confirmant la solidité du PAM en matière de préparation aux situations d'urgence, de mobilisation immédiate de renforts et d'intervention en temps voulu. La quasi-totalité des demandes de renforts d'urgence ont été satisfaites, le nombre de mesures d'anticipation a dépassé les valeurs cibles fixées, et les services chargés de la logistique, du transport aérien, de l'ingénierie et de la chaîne d'approvisionnement ont assuré la continuité des opérations lors de crises majeures. Bien que l'établissement des rapports via le système interne d'alerte n'ait pas pleinement atteint les valeurs cibles annuelles en raison d'une reconfiguration du système, d'autres mécanismes de gouvernance et de remontée de l'information dans les situations d'urgence ont permis de poursuivre les activités de hiérarchisation des priorités et de contrôle lors des opérations à haut risque.

Le résultat de gestion 2, relatif à la gestion du personnel, a été atteint, ce qui témoigne de la capacité du PAM à assurer la continuité de la gestion des effectifs, à respecter le devoir de protection à l'égard de son personnel et à fournir des services de ressources humaines dans un contexte de réorganisation des effectifs et de restrictions en matière de recrutement. Les valeurs cibles n'ont pas été atteintes pour certains indicateurs relatifs à la conformité, au suivi des activités de formation et à la parité femmes-hommes, mais ces problèmes s'expliquent principalement par la transition des systèmes et la réduction des possibilités d'embauche, et non par un affaiblissement des normes ou des engagements. Dans l'ensemble, le PAM a su maintenir un environnement de travail sûr, bienveillant et soutenant.

Le résultat de gestion 3, portant sur la mise en place de partenariats efficaces, a dépassé les attentes, ce qui démontre la capacité constante du PAM à nouer et à entretenir des partenariats au service d'actions collectives à grande échelle. La performance a été forte dans les domaines du dialogue avec les gouvernements et les institutions financières internationales, de la collaboration avec d'autres entités des Nations Unies, des partenariats avec le secteur privé et de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire. La valeur et le nombre des accords de financement et d'assistance technique signés ont dépassé les valeurs cibles fixées, la performance en matière d'ancrage local a été solide, et les accords de coopération Sud-Sud se sont développés bien au-delà des attentes. Les résultats obtenus pour certains indicateurs relatifs aux partenariats ont été entravés par des perturbations liées au contexte opérationnel et par des contraintes de financement, mais les résultats globaux confirment que les partenariats constituent un atout institutionnel majeur.

Le résultat de gestion 4, relatif à l'efficacité du financement visant à venir à bout de la faim, a été atteint, ce qui témoigne de l'adaptabilité du PAM en matière de financement, de planification et d'allocation des ressources sur fond de contraction budgétaire sans précédent. Le montant total des contributions a dépassé la prévision révisée, les sources de financement ont été diversifiées et la stabilité financière a été préservée grâce à une gestion prudente de la trésorerie et des ressources. Les processus de planification et d'affectation des ressources ont été adaptés afin de donner la priorité aux activités vitales, de gérer l'augmentation de la préaffectation des contributions des donateurs et de dimensionner les opérations en fonction des ressources disponibles. Parallèlement, les mesures de maîtrise des coûts ont permis de réduire les dépenses administratives et d'appui aux programmes d'environ 10 pour cent, mais aussi de préserver les services essentiels et de s'adapter à la diminution de la marge de manœuvre budgétaire ainsi qu'à l'évolution des priorités des donateurs.

Le résultat de gestion 5, relatif aux données probantes et à l'apprentissage, a été globalement atteint, ce qui témoigne du renforcement continu des systèmes d'évaluation, de contrôle et de partage des connaissances qui aident à rendre compte de l'action menée et à prendre des décisions fondées sur des données factuelles. Les progrès accomplis dans la réalisation des produits énoncés dans les plans de pays se sont nettement améliorés, tandis que les résultats au niveau des effets directs sont restés en deçà des valeurs cibles dans les environnements à haut risque en raison de contraintes de financement, de difficultés d'accès et de chocs externes qui ont aggravés encore la situation. Les services d'évaluation et d'audit ont continué de jouer un rôle actif, le partage des connaissances s'est considérablement développé, et la ventilation des données ainsi que la couverture du suivi ont progressé, ce qui a renforcé l'apprentissage institutionnel.

Le résultat de gestion 6, relatif à la mise à profit des technologies, a été atteint, ce qui illustre les progrès constants qui sont réalisés dans le renforcement des systèmes numériques utilisés à l'appui des opérations et de la gestion des bénéficiaires. De nets progrès ont été accomplis dans les domaines de l'assurance de la fiabilité des systèmes numériques, du rapprochement des bénéficiaires, de l'architecture des données et de la sécurisation des pipelines de données, et la mise en œuvre des transferts de type monétaire au moyen de systèmes numériques de confiance ont dépassé les valeurs cibles. Les transitions entre les systèmes et la mise en concordance avec les normes relatives aux données à l'échelle du système des Nations Unies sont des domaines dans lesquels des progrès doivent encore être faits.

Le résultat de gestion 7, relatif à la mise à profit de l'innovation, a été dépassé, ce qui souligne la maturité et l'impact du portefeuille de projets d'innovation du PAM. Les services d'innovation ont suscité une forte demande externe et les gains d'efficacité ont largement dépassé les valeurs cibles financières qui leur étaient associées. Le nombre de nouvelles initiatives favorisant les gains d'efficacité a été inférieur aux prévisions du fait de contraintes de capacités, mais les gains obtenus ont été considérables, et l'innovation a permis de continuer d'améliorer la qualité des programmes, l'efficacité opérationnelle et la performance institutionnelle.

D'une manière générale, le Rapport annuel sur les résultats de 2025 met en lumière à la fois l'ampleur des défis humanitaires actuels et les choix difficiles qui s'imposent dans un environnement opérationnel de plus en plus contraint. Face à des déficits de financement sans précédent, à de graves difficultés d'accès et à des risques accrus en matière de sécurité, le PAM n'a pas été en mesure de répondre à tous les besoins. Il a dû procéder à une hiérarchisation stricte des priorités afin de continuer de fournir une assistance vitale aux personnes les plus démunies tout en renforçant la résilience et les systèmes nationaux lorsque les conditions le permettaient. Le présent rapport offre un compte rendu transparent des résultats obtenus malgré des contraintes plus fortes que jamais et en dépit des choix qui ont été faits et des conséquences de ces choix.

1. Partie I: Introduction

1.1 Situation mondiale en 2025

1. L'insécurité alimentaire dans le monde est demeurée à un niveau extrêmement préoccupant en 2025, attisée par les conflits, les phénomènes climatiques extrêmes et l'incertitude économique. On estimait à 318 millions le nombre de personnes confrontées à une insécurité alimentaire aiguë dans 68 pays³, dont 41,1 millions étaient en phase de crise, voire pire, un chiffre dont le léger fléchissement par rapport à 2024 s'explique davantage par une diminution des données disponibles que par une réelle amélioration⁴. En 2025, sous l'effet des dévastations causées par les conflits, l'état de famine – phase 5 de l'IPC – a été confirmé dans la Bande de Gaza et dans plusieurs régions du Soudan; c'était la première fois au XXI^e siècle que deux famines se produisaient simultanément. Jusqu'à 1,4 million de personnes vivant dans six pays et territoires (Bande de Gaza, Haïti, Mali, Soudan, Soudan du Sud et Yémen) se trouvaient en situation d'insécurité alimentaire catastrophique en 2025⁵.
2. Avec jusqu'à 720 millions de personnes en proie à l'insécurité alimentaire chronique dans le monde, la réalisation de l'objectif d'éliminer la faim d'ici à 2030 est compromise. La faim continue de progresser dans toutes les sous-régions de l'Afrique et en Asie occidentale. La prévalence de l'insécurité alimentaire reste systématiquement plus élevée chez les femmes que chez les hommes dans toutes les régions du monde⁶. Dans les pays à faible revenu, 72 pour cent de la population n'avaient pas les moyens de se procurer une nourriture saine, et pour atteindre les valeurs cibles mondiales des indicateurs clés fixées pour 2030 en matière de malnutrition de l'enfant, il faut faire vite, car 43 millions d'enfants de moins de 5 ans continuent de souffrir d'émaciation et 150 millions de retard de croissance⁷.
3. Les conflits et les violences armées ont été les principaux facteurs de l'insécurité alimentaire en 2025⁸; 70 pour cent des personnes en situation d'insécurité alimentaire aiguë vivaient dans des contextes de fragilité ou de conflit, ce qui englobe l'ensemble des pays confrontés à une situation d'insécurité alimentaire catastrophique ou risquant de l'être⁹. En 2025, 59 conflits impliquant un État étaient en cours, soit le nombre le plus élevé depuis la fin de la deuxième guerre mondiale et trois de plus qu'en 2024¹⁰. À la fin de l'année, le nombre d'épisodes liés à des conflits avait presque doublé par rapport à 2021, exposant une personne sur six dans le monde à des violences armées¹¹. La propagation, l'intensité et la durée croissantes des conflits ont aggravé l'ampleur des besoins humanitaires, car les violences armées entraînent des déplacements internes et externes – un facteur aggravant de la faim – et exposent toujours davantage les personnes contraintes à se déplacer à une situation d'insécurité alimentaire aiguë¹².

³ Ces 68 pays sont ceux où le PAM intervenait et pour lesquels des données étaient disponibles.

⁴ PAM. 2025. *WFP 2026 Global Outlook – Hunger and hope: Innovative solutions to address food insecurity*.

⁵ Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), PAM et Réseau mondial contre les crises alimentaires. 2026. *2026 Global Report on Food Crises – Joint analysis for better decisions*.

⁶ D'après l'échelle de mesure de l'insécurité alimentaire vécue.

⁷ FAO, Fonds international de développement agricole, Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), PAM et Organisation mondiale de la Santé (OMS). 2025. *L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2025 – Lutter contre la forte inflation des prix des produits alimentaires pour améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition*.

⁸ PAM. 2025. *WFP 2026 Global Outlook – Hunger and hope: Innovative solutions to address food insecurity*.

⁹ FAO et PAM. 2025. *Hunger Hotspots – FAO-WFP early warnings on acute food insecurity: November 2025 to May 2026 outlook*.

¹⁰ Institute for Economics & Peace. 2025. *Global Peace Index 2025: Identifying and Measuring the Factors that Drive Peace*.

¹¹ Armed Conflict Location & Event Data. 2025. *Conflict Index: December 2025*.

¹² Comité international de secours. 2025. *2026 Emergency Watchlist – New World Disorder*.

4. Les chocs liés au climat ont aggravé les vulnérabilités existantes, contribuant à des déplacements internes massifs –29,9 millions de mouvements¹³, qui ont érodé les moyens d'existence et affaibli la sécurité alimentaire dans de nombreuses régions. Le phénomène La Niña a eu une influence décisive sur les conditions météorologiques, provoquant des phénomènes extrêmes dans plusieurs régions. La Corne de l'Afrique a subi de graves sécheresses qui ont eu des répercussions importantes sur la sécurité alimentaire; le Moyen-Orient et l'Afghanistan ont été touchés par des épisodes de sécheresse, et en Afrique australe et au Soudan du Sud, des crues importantes ont entraîné le déplacement de milliers de personnes. Au Kenya et en Somalie, plus de 7,3 millions de personnes ont gravement souffert de la faim (phase 3 ou plus de l'IPC) en raison principalement d'un manque de précipitations ou d'inondations. L'année a également été marquée par une activité cyclonique d'une intensité inhabituelle, notamment la tempête tropicale Mélissa qui a battu des records dans les Caraïbes, et un grand nombre de phénomènes majeurs en Asie du Sud-Est, qui ont causé des dégâts considérables et des déplacements de grande ampleur.
5. Les chocs économiques ont continué de peser sur les personnes et les communautés exposées à l'insécurité alimentaire. L'économie mondiale a fait preuve de résilience malgré de fortes incertitudes entourant les politiques publiques et le renforcement des barrières commerciales, mais la faible croissance, l'augmentation de la dette et la diminution de la marge de manœuvre budgétaire ont réduit la capacité des pays d'amortir les chocs^{14,15}. Bien qu'elle soit en cours de stabilisation, l'inflation des prix des produits alimentaires est restée supérieure à son niveau d'avant la pandémie, pour passer de 7,9 pour cent en 2024 à 5,2 pour cent en 2025 sur les marchés émergents et dans les économies en développement¹⁶. Certains pays comme le Soudan et le Soudan du Sud ont connu des pics d'inflation qui ont réduit les moyens dont disposaient les personnes en situation d'insécurité alimentaire pour se procurer de la nourriture à des prix abordables. Le transport maritime mondial est resté perturbé en 2025, le détournement continu des routes maritimes de la mer Rouge allongeant les délais de transit et renchérissant les coûts du fret, ce qui a touché les économies vulnérables de manière disproportionnée.
6. L'ampleur des besoins mondiaux reste très préoccupante – on estime à 305 millions le nombre de personnes nécessitant une aide humanitaire¹⁷ –, mais les revirements qui ont marqué le paysage politique ont entravé l'action humanitaire à divers niveaux en 2025. Les contributions en faveur de l'aide humanitaire dans le monde sont passées de 37 milliards de dollars en 2024 à 20,5 milliards de dollars en 2025, soit un montant inférieur à celui de 2016, ce qui a entraîné une forte contraction des interventions¹⁸. Le PAM a été contraint de réduire les rations et le nombre de bénéficiaires recevant une assistance au titre des opérations concernées, exposant ainsi des millions de personnes au risque de perdre une assistance vitale et compromettant gravement la sécurité alimentaire et la nutrition¹⁹. Les opérations humanitaires ont été encore fragilisées par les contraintes politiques et

¹³ L'Observatoire des situations de déplacement interne a enregistré plus de 62,2 millions de mouvements dans 146 pays et territoires en 2025. Les déplacements provoqués par des conflits et des violences ont augmenté de près de 60 pour cent pour atteindre le chiffre record de 32,3 millions de personnes, tandis que les déplacements liés aux catastrophes ont reculé de 35 pour cent pour passer à 29,9 millions de personnes après les niveaux exceptionnels de 2024.

¹⁴ Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). 2025. *Perspectives économiques de l'OCDE, Volume 2025, Numéro 2: Une croissance résiliente, mais de plus en plus fragile*.

¹⁵ La Banque mondiale a indiqué qu'à la mi-2025, environ 70 pour cent des économies en situation de fragilité et de conflit étaient surendettées ou faisaient face à un risque élevé de surendettement, et approximativement 200 millions de personnes vivant dans ces pays étaient confrontées à une insécurité alimentaire aiguë.

¹⁶ Fonds monétaire international. 2026. *Perspectives de l'économie mondiale, Mise à jour. Face à des forces divergentes, l'économie mondiale reste stable*.

¹⁷ Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires (OCHA). 2024. *Aperçu de la situation humanitaire mondiale 2025* (version abrégée).

¹⁸ OCHA. 2025. *Aperçu humanitaire mondial 2026* (Avant-propos en anglais).

¹⁹ PAM. 2025. *A Lifeline at Risk: Food Assistance at a Breaking Point*.

bureaucratiques imposées en matière d'accès, une aggravation des risques liés à la protection, des violations et des contestations accrues dont ont fait l'objet les normes et les principes humanitaires; à cela s'ajoute le nombre record d'attaques meurtrières dont a été victime le personnel humanitaire: 334 travailleurs, pour la plupart des employés recrutés sur le plan national²⁰, ont été tués en 2025, un chiffre nettement supérieur à la moyenne sur 10 ans. De graves restrictions d'accès et l'érosion de l'espace humanitaire ont privé des pans entiers de population d'une assistance vitale et ont aggravé encore l'insécurité alimentaire.

7. Tous ces événements se sont déroulés dans un contexte marqué par un affaiblissement de la coopération multilatérale et une fragmentation géopolitique croissante, tandis que les processus de réforme "ONU80" et "Réinitialisation des modalités de l'action humanitaire" s'efforçaient de rendre le système plus efficace, performant et ciblé. Les pressions visant à réduire le financement de l'aide multilatérale se sont également intensifiées, et l'aide publique au développement a quant à elle diminué de plus de 23 pour cent – la plus forte baisse annuelle jamais enregistrée²¹. Cela a ajouté à la complexité de la situation, et il est devenu plus ardu de continuer à préserver l'intérêt porté par les programmes politiques aux questions relatives à la faim et aux besoins humanitaires. Globalement, la situation politique a amplifié les bouleversements liés aux conflits ainsi que les chocs climatiques et économiques, accentuant ainsi les vulnérabilités dans de nombreux pays en situation d'insécurité alimentaire²².
8. Dans ce contexte marqué par des besoins accrus, des ressources en baisse et des risques opérationnels croissants, la manière dont les résultats sont atteints revêt désormais autant d'importance que l'envergure de l'aide humanitaire fournie. Une gestion rigoureuse de la performance et des gains d'efficacité durables sont devenus indispensables pour garantir une bonne utilisation des ressources limitées du PAM, et permettre à celui-ci de conserver sa capacité de fournir une assistance vitale dans des situations toujours plus complexes.

²⁰ OCHA. 2025. *Aperçu humanitaire mondial 2026* (Avant-propos en anglais).

²¹ OCDE. 2026. *Un déclin historique de l'aide au développement: données préliminaire de l'APD pour 2025*.

²² U. Salma Bava. 2022. Fondation européenne d'études progressistes. *Contested multilateralism and the crisis of cooperation. Foundation for European Progressive Studies*.

2. Partie II: Financement et dépenses

Points saillants

- *Les contributions du PAM ont diminué de 38 pour cent par rapport à 2025, pour passer de 9,8 milliards de dollars en 2024 à 6,1 milliards de dollars²³, ce qui représente 38 pour cent des besoins opérationnels.*
- *Le PAM a continué d'accorder une large place à la mise en œuvre des programmes. Les coûts de transfert ont représenté 85 pour cent des dépenses directes du PAM, évaluées à 7,8 milliards de dollars. Les coûts de transfert de produits alimentaires ont compté pour la plus large part, devant les transferts de type monétaire.*
- *Les activités liées aux interventions face aux crises ont représenté 76 pour cent des dépenses directes, proportion qui s'inscrit dans la continuité par rapport à 2024.*
- *Le PAM a distribué 15,8 milliards de rations quotidiennes pour un coût moyen de 50 dollars par bénéficiaire par an, soit 0,43 dollar par bénéficiaire par jour. Quatre-vingt-un pour cent de ces ressources ont bénéficié directement aux personnes auxquelles le PAM vient en aide.*

2.1 Aperçu de la situation financière du PAM, de ses besoins financiers et de ses mécanismes de financement

9. À l'échelle mondiale, on observe une évolution structurelle du financement de l'aide humanitaire. Après plusieurs années de croissance, jusqu'en 2022, le financement de l'action humanitaire mondial est en recul, alors que les besoins continuent d'augmenter. Le PAM a ainsi été confronté en 2025 à l'une de ses crises de financement les plus graves depuis plus de 10 ans, les contributions totales ayant chuté d'environ 38 pour cent, pour passer de 9,8 milliards de dollars en 2024 à 6,1 milliards de dollars en 2025; ces contributions provenaient de 113 sources de financement²⁴, notamment des donateurs gouvernementaux, le secteur privé, le système des Nations Unies²⁵, les institutions financières internationales et d'autres organisations. En conséquence, l'écart entre les besoins et le financement a été important, le niveau des contributions ne représentant que 38 pour cent des besoins opérationnels, qui s'élevaient à 16 milliards de dollars²⁶.
10. Malgré ces tensions, et dans le but d'élargir et de diversifier sa base de financement, le PAM a continué à dialoguer de manière régulière et stratégique avec les donateurs à l'occasion de grandes manifestations mondiales, de missions de haut niveau et d'actions de sensibilisation auprès des homologues gouvernementaux et des parlementaires²⁷.

²³ Ce chiffre comprend les contributions monétaires et les contributions en nature, mais exclut les autres recettes provenant de la prestation de services délégués et de services à la demande, des écarts de change et du produit des placements. Il tient compte des ajustements comptables de fin d'exercice.

²⁴ Pour de plus amples informations, se reporter à l'annexe II-A.

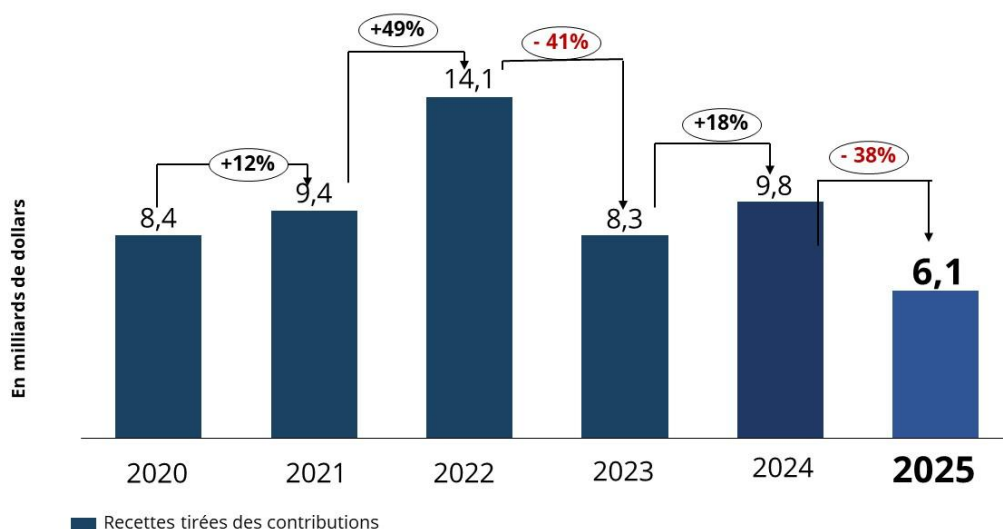
²⁵ Les contributions reçues par l'intermédiaire de fonds de financement commun gérés par les Nations Unies ou via des programmes conjoints sont comptabilisées comme des contributions du système des Nations Unies.

²⁶ PAM. 2025. Selon la [Mise à jour du Plan de gestion pour 2025-2027](#), approuvée par le Conseil à sa session annuelle de juin 2025, les besoins opérationnels prévus s'élèvent à 19,1 milliards de dollars. Ce chiffre a été revu à la baisse à la fin de l'année pour tenir compte de la diminution du plan d'exécution global provisoire et des ressources prévues pour faire face aux besoins.

²⁷ Le PAM a rencontré des dirigeants du monde entier et participé à des manifestations internationales telles que l'Assemblée générale des Nations Unies, le Forum économique mondial, la neuvième Conférence internationale de Tokyo sur le développement de l'Afrique au Japon et la réunion du Groupe des Vingt (G20) en Afrique du Sud, afin d'attirer l'attention de la communauté internationale sur les crises alimentaires et la situation humanitaire.

11. Le PAM s’est attaché en priorité à préserver ses partenariats de longue date avec les donateurs, grâce à au maintien d’une collaboration stratégique et à des actions de communication ciblées, notamment des entretiens dans les médias, des campagnes menées par des ambassadeurs de bonne volonté et des actions de sensibilisation en ligne sur les marchés financiers prioritaires. Plusieurs accords de partenariat stratégique ont été renouvelés ou prolongés, ce qui a contribué à maintenir la confiance accordée au PAM et la continuité de l’appui qu’il apporte. En conséquence, le PAM est resté déterminé à développer un financement multilatéral souple malgré un contexte mondial de financement tendu, de nombreux donateurs principaux ayant maintenu – voire augmenté – leurs contributions en 2025. Parmi les donateurs ayant augmenté leurs contributions figurent la Chine (+81 pour cent), le groupe des pays où le PAM mène des programmes financés par les institutions financières internationales (+43 pour cent), le Canada (+41 pour cent), l’Irlande (+38 pour cent), l’Espagne (+27 pour cent) et la République de Corée (+15 pour cent). Les particuliers ont également réaffirmé leur soutien au PAM, leurs contributions dépassant les niveaux de 2024.

Figure II.1: Montant total des contributions versées au PAM et variations annuelles en pourcentage pour la période 2020-2025 (en milliards de dollars)



12. La base de financement du PAM est assurée par des partenariats noués avec des gouvernements, des institutions financières internationales, le secteur privé, des entités économiques régionales, les organismes des Nations Unies et d’autres organisations internationales. Globalement, le PAM reçoit la majeure partie de ses ressources d’un petit nombre de donateurs²⁸, ce qui traduit l’existence d’un noyau fort et fiable malgré le contexte particulièrement difficile en matière de financement. En 2025, la proportion du montant total des contributions en provenance des dix principaux donateurs a été de 80 pour cent.

²⁸ Les États-Unis d’Amérique, la Commission européenne et l’Allemagne ont été les trois principaux partenaires du secteur public en 2025.

13. Outre les sources de financement traditionnelles que sont les contributions des donateurs, les recettes du PAM proviennent d'accords de prestation de services, notamment ceux financés par les institutions financières internationales et les ressources publiques nationales des pays de programme. Ces accords de prestation de services positionnent le PAM comme un partenaire d'exécution pour les programmes gérés au niveau national, en tirant parti de son infrastructure opérationnelle, de ses capacités en matière de chaîne d'approvisionnement et de ses compétences techniques. Grâce à ces accords, le PAM a appuyé l'exécution d'opérations à grande échelle d'approvisionnement alimentaire et de logistique, de transferts de type monétaire, d'interventions de protection sociale, ainsi que de programmes relatifs aux systèmes alimentaires et à la résilience, contribuant ainsi à la mise en œuvre efficace des investissements financés par ses partenaires tout en appuyant ses propres objectifs opérationnels plus généraux.
14. Le PAM a signé 125 accords avec 61 pays de programme²⁹ – notamment pour des contributions et des accords de prestation de services financés par des institutions financières internationales – pour un montant total de 512 millions de dollars, à l'appui des priorités nationales en matière de développement. Il a également reçu de la part d'institutions financières internationales des contributions directes à hauteur de 331 millions de dollars pour financer des programmes pris en main au niveau national dans des pays qui ne disposaient pas d'un gouvernement internationalement reconnu ou remplissant les conditions requises. Globalement, les recettes provenant des pays de programme, y compris celles obtenues par l'intermédiaire des institutions financières internationales, se sont élevées à 843 millions de dollars.
15. Le PAM a mobilisé 310 millions de dollars auprès du secteur privé: fondations privées et organisations caritatives, organisations non gouvernementales, fondations d'entreprise et sympathisants, souvent sous forme de dons de nature philanthropique. Il convient de noter que 36 millions de dollars, soit 12 pour cent de ce soutien financier, ont été reçus sous forme de financements souples, et que 134 millions de dollars ont été affectés aux interventions d'urgence, dont plus de 55 millions de dollars pour des opérations menées dans la bande de Gaza. Ces résultats mettent en relief le rôle déterminant que joue les partenaires du secteur privé dans le soutien des opérations visant à sauver des vies, et l'importance croissante que revêtent leurs contributions pour la mission du PAM.

Coup de projecteur sur les fonds mobilisés auprès du secteur privé en 2025

En 2025, la collaboration du PAM avec le secteur privé a continué de déboucher sur des partenariats précieux et durables. Les entreprises et les fondations d'entreprise ont offert un accès plus large à leurs ressources, à leurs technologies, à leurs compétences spécialisées et à leur capacité de mobilisation, ce qui a permis de recueillir 73 millions de dollars, dont près de 10 millions de la part de la Fondation Novo Nordisk.

Aux côtés de ces entreprises partenaires, de nombreuses fondations privées, institutions caritatives et organisations confessionnelles ont contribué à hauteur d'un montant total de 95 millions de dollars en 2025. Ce montant comprend 25 millions de dollars versés par l'Église de Jésus-Christ des Saints des Derniers Jours, 26 millions de dollars en provenance de la Fondation Rockefeller et 15 millions de dollars de la part de la Fondation Gates.

Les appels aux dons auprès des particuliers et la gestion des dons de nature philanthropique ont permis de réunir un total de 142 millions de dollars destinés à diverses interventions d'urgence, à des programmes spécifiques du PAM et à des financements sans affectation particulière. Ce montant total se compose de 127 millions de dollars provenant à la fois de dons de particuliers versés via wfp.org, la plateforme ShareTheMeal et les organisations membres des Amis du PAM, et de 15 millions de dollars sous la forme de contributions de nature philanthropique.

Alors que le secteur humanitaire est confronté à des besoins croissants en 2026, le secteur privé constitue une source de financement cruciale et efficace pour le PAM.

²⁹ Un pays de programme est un pays dans lequel le PAM a une présence opérationnelle.

16. Le portefeuille de financement des Nations Unies a connu une évolution notable en 2025: les contributions du Fonds central d'intervention d'urgence des Nations Unies (CERF) ont diminué, pour passer de 133 millions de dollars en 2024 à 77 millions de dollars, signe de la contraction générale des financements dans l'ensemble du système humanitaire, qui a également touché le CERF.
17. Toutefois, pour la première fois, les contributions provenant d'autres fonds des Nations Unies et de sources interorganisations, y compris les accords entre organisations des Nations Unies et les programmes conjoints, ont dépassé celles du CERF, ce qui témoigne d'une diversification des sources de financement et d'une meilleure harmonisation avec les programmes intégrés du système des Nations Unies. En 2025, le PAM a joué un rôle central dans l'élaboration et la mise en œuvre de programmes conjoints, programmes qui se sont développés de manière particulièrement visible dans les domaines liés à l'action climatique, à la protection sociale réactive face aux chocs et au renforcement de la résilience, en mettant de plus en plus l'accent sur les approches multisectorielles et systémiques couvrant les piliers que sont l'intervention d'urgence, le développement et la consolidation de la paix. Le montant total des recettes du PAM émanant du système des Nations Unies s'est élevé à près de 252 millions de dollars en 2025, contre 270 millions de dollars en 2024.
18. Le PAM a mobilisé plus de 200 millions de dollars auprès des gouvernements, des institutions financières internationales, des fonds multilatéraux pour le climat et du secteur privé en faveur de programmes axés sur le climat et sur la résilience. Ce résultat a été rendu possible grâce à des activités de sensibilisation axée sur les politiques, à une meilleure harmonisation avec les stratégies des donateurs et à l'élaboration de propositions de grande qualité répondant aux priorités de ces derniers. Le PAM a notamment aidé le Gouvernement du sud-soudanais à obtenir une subvention de 45 millions de dollars auprès du Fonds vert pour le climat en un délai record de huit mois – un délai sans précédent tant pour le Fonds que pour le PAM. En Somalie, la collaboration entre le PAM et le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets a permis d'obtenir une subvention de 9,4 millions de dollars au titre du volet "action climatique" de la Banque africaine de développement. Les partenaires bilatéraux jouent un rôle déterminant dans le portefeuille de financement de l'action climatique du PAM. Le Gouvernement irlandais a accepté de continuer à fournir un financement souple pour l'action climatique dans le cadre de son accord de partenariat 2025-2027 avec le PAM.
19. Le PAM a mobilisé 850 millions de dollars de contributions à utilisation souple auprès de ses partenaires, ce qui représente 13 pour cent du montant total des contributions reçues et une progression de 2 points de pourcentage par rapport à 2024. En valeur absolue, le financement souple a diminué, pour passer de 1,09 milliard de dollars en 2024 à 850 millions de dollars en 2025, soit une baisse de 23 pour cent.
20. Les contributions à utilisation souple fournies par les partenaires se répartissent en trois catégories de financement, les contributions sans affectation particulière ayant dépassé pour la première fois depuis 2022 celles à affectation peu contraignante³⁰:
 - 445 millions de dollars ont été versés sous forme de contributions multilatérales sans affectation particulière;

³⁰ Les contributions à utilisation souple au PAM se déclinent en trois types de financement: les contributions multilatérales sans affectation particulière; les contributions allouées à des activités destinées à sauver des vies par l'intermédiaire du Compte d'intervention immédiate; et les contributions à affectation peu contraignante, qui sont préaffectées au niveau régional ou thématique, mais pas au niveau des pays. Le PAM a institué en 2022 la catégorie de financement "à affectation peu contraignante" à des fins d'harmonisation avec la définition de financement souple adoptée dans le cadre du pacte de financement de l'action humanitaire (Grand Bargain).

- 54 millions de dollars ont servi à reconstituer le Compte d'intervention immédiate (CII);
 - 351 millions de dollars ont été versés sous forme de contributions à affectation peu contraignante.
21. Sur l'ensemble des fonds à utilisation souple reçus en 2025, 97 pour cent provenaient de 34 partenaires du secteur public³¹, parmi lesquels 5 étaient soit de nouveaux donateurs soit des donateurs qui avaient interrompu le versement de fonds souples dernièrement³². Les 3 pour cent restants provenaient de partenaires du secteur privé.
 22. En 2025, six des dix principaux partenaires ayant fourni des fonds à utilisation souple ont augmenté leurs contributions de 21 pour cent en moyenne. Les dix principaux contributeurs de fonds souples sont les suivants: l'Allemagne (287 millions de dollars), la Suède (81 millions de dollars), les Pays-Bas (77 millions de dollars), le Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord (52 millions de dollars), la Norvège (42 millions de dollars), les donateurs privés (41 millions de dollars), la Suisse (41 millions de dollars), l'Irlande (37 millions de dollars), le Danemark (32 millions de dollars), et le Canada (29 millions de dollars). Quatre autres partenaires ont également augmenté leurs contributions souples: la Belgique (+26 pour cent), la Finlande (+13 pour cent), l'Islande (+56 pour cent) et le Portugal (+12 pour cent).
 23. Ces tendances témoignent de la confiance forte et durable que les partenaires accordent au mandat du PAM, ainsi que de leur confiance dans sa capacité à utiliser de manière stratégique et efficace des ressources souples pour venir en aide à grande échelle aux personnes les plus vulnérables.

Tableau II.1: Contributions à utilisation souple reçues en 2025 par catégorie, et comparaison avec 2023 et 2024 (en millions de dollars)

Financements souples	2023	2024	2025
Total	1 179	1 089	850
Contributions sans affectation particulière	487	471	445
Compte d'intervention immédiate	108	74	54
Contributions à affectation peu contraignante	584	544	351
Pourcentage de croissance des financements souples	-10	-8	-23
Pourcentage de financements souples par rapport au montant total des contributions	14	11	13
Nombre de donateurs de fonds souples	38	38	35

³¹ La majorité des fonds (85 pour cent) ont été versés par dix partenaires. Ces partenaires ont été suivis par dix autres, qui ont apporté ensemble 14 pour cent des fonds, tandis que l'ensemble des autres partenaires ont contribué à hauteur du 1 pour cent restant du financement souple du PAM.

³² La Croatie a rejoint le groupe des partenaires de financement souple du PAM en 2025, et les partenaires qui versaient des fonds souples avant 2024 et les ont repris en 2025 sont l'Espagne, la Grèce, Malte et Monaco.

24. Les ressources à utilisation souple sont restées essentielles pour garantir la continuité et la réactivité des opérations du PAM. En 2025, le PAM a alloué 469 millions de dollars de fonds souples sans affectation particulière à 86 opérations de pays. Les allocations ont été décidées sur la base de critères d'établissement des priorités renforcés et de mécanismes de contrôle améliorés, garantissant ainsi que les ressources sont affectées aux opérations confrontées à une détérioration aiguë de la situation, à des déplacements de population à grande échelle, à une escalade des conflits ou à des chocs liés au climat.
25. Sur l'ensemble des allocations sans affectation particulière, 69 pour cent, soit 323 millions de dollars, ont été consacrées aux interventions face aux crises, en ciblant les personnes les plus vulnérables; 12 pour cent, soit 56 millions de dollars, ont été allouées à des initiatives de renforcement de la résilience et à des initiatives visant à s'attaquer aux causes profondes de la faim, en appui aux programmes du PAM visant à changer la vie; et les 19 pour cent restantes ont été allouées aux plans stratégiques de pays (PSP), permettant ainsi aux bureaux de pays de s'adapter à des réalités opérationnelles en rapide évolution. Les montants les plus importants ont été alloués aux opérations menées dans les pays confrontés aux situations humanitaires les plus graves dans le monde: le Soudan du Sud a reçu 88,6 millions de dollars; l'Afghanistan, 46,6 millions de dollars; le Soudan, 23 millions de dollars; l'Éthiopie, 21,7 millions de dollars; le Yémen, 18,9 millions de dollars; et la République arabe syrienne, 17 millions de dollars. Ces allocations témoignent de l'engagement pris par le PAM d'accorder la priorité aux activités d'urgence visant à sauver des vies.

Impact du financement souple en 2025

L'impact du financement flexible est manifeste dans l'ensemble des opérations. Voici quelques exemples des résultats obtenus grâce à l'utilisation de ressources souples:

- **Soudan**
La famine ayant été confirmée dans certaines régions du Darfour et du Kordofan, les fonds à utilisation souple ont permis au PAM de fournir une assistance alimentaire vitale et des transferts monétaires à plus de 730 000 personnes confrontées à une famine catastrophique, en phase 5 de l'IPC. Cet appui a assuré la continuité des opérations dans l'un des environnements les plus difficiles au monde en termes d'accès et de financement.
- **Éthiopie**
Un apport crucial de ressources souples a permis d'éviter une rupture majeure dans la chaîne d'approvisionnement en aliments nutritifs spécialisés. À une époque marquée par la concomitance de conflits, de déplacements de population et de chocs climatiques, le PAM a pu venir en aide à 46 388 filles et femmes enceintes ou allaitantes, se procurer des céréales pour 833 333 réfugiés et appuyer le traitement de la malnutrition aiguë chez les jeunes enfants.
- **Afghanistan**
Face à une insécurité alimentaire aiguë en forte hausse, des financements souples ont permis au PAM de fournir une assistance alimentaire à 1 041 750 personnes, un appui nutritionnel à 115 516 filles et femmes enceintes ou allaitantes, et de mettre en place des activités portant sur la résilience et les repas scolaires qui ont bénéficié à plus de 63 000 écoliers.
- **Haïti**
Le financement souple a permis au PAM d'apporter un soutien immédiat à 225 000 personnes victimes de l'ouragan Melissa, sous forme de rations alimentaires suivies d'une assistance monétaire à mesure que les marchés rouvraient, démontrant ainsi la rapidité, la portée et la souplesse qu'offrent ce type de ressources.

26. Les tendances observées dans la préaffectation³³ des contributions sont restées conformes à celles des années précédentes. Sur le montant total des contributions, 16,1 pour cent ont été préaffectés au niveau des PSP et 9,1 pour cent au niveau des effets directs stratégiques. La majorité des contributions, soit 73,7 pour cent, est demeurée préaffectée au niveau des activités.
27. Afin de mieux faire connaître le financement souple, le PAM a mis en œuvre une nouvelle stratégie de visibilité et de collaboration qui prévoit notamment la communication systématique aux donateurs des décisions relatives au financement multilatéral et aux allocations octroyées au titre du CII, la promotion d'une meilleure reconnaissance de l'utilisation du financement souple sur le terrain, le renforcement de la visibilité sur les réseaux sociaux, ainsi que l'intensification des efforts de sensibilisation auprès des ambassades et des parlements, en particulier auprès des partenaires qui envisagent d'accroître leurs contributions souples.
28. Des ressources prévisibles, notamment sous la forme de contributions pluriannuelles ou du fait de la confirmation des contributions en début d'année, ont été essentielles pour permettre au PAM de planifier, de passer des marchés et de déployer ses opérations de manière efficace, notamment en prépositionnant des produits. En 2025, le PAM a reçu 1,2 milliard de dollars de contributions pluriannuelles, ce qui représente 19,5 pour cent de l'ensemble des nouveaux financements confirmés et une augmentation de 6,5 pour cent par rapport à 2024.
29. Grâce à des ressources souples et prévisibles, le PAM a pu non seulement répondre à des besoins en constante évolution, mais aussi garantir la continuité de programmes essentiels et renforcer la résilience des ménages et des communautés dans certains des environnements les plus fragiles du monde.
30. Les mécanismes de préfinancement ont continué à jouer un rôle majeur pour permettre au PAM d'intervenir rapidement et efficacement face à l'intensification des besoins humanitaires. Le CII et les dispositifs de prêts internes en faveur des projets ont permis au PAM de mener des actions préventives, telles que l'achat de denrées alimentaires et la réalisation de transferts de type monétaire, avant même que les contributions confirmées soient reçues.
31. En 2025, le PAM a mobilisé 245 millions de dollars³⁴ pour le CII – soit 61 pour cent de l'objectif de dotation de 400 millions de dollars fixé pour ce compte –, et, au total, 297 millions de dollars prélevés sur le CII ont été avancés à l'appui de 26 opérations.
32. Parmi les allocations importantes, on peut citer: 68 millions de dollars destinés à optimiser l'efficacité opérationnelle au Soudan du Sud grâce au prépositionnement de denrées alimentaires et à la réduction des opérations aériennes coûteuses, ce qui a permis au PAM d'assurer la fourniture de produits alimentaires à environ 1,8 million de personnes; 47 millions de dollars destinés à fournir une assistance pendant trois mois à environ 1 million de personnes touchées par la famine au Soudan; 40 millions de dollars pour l'acheminement de denrées alimentaires dans l'État de Palestine pendant les périodes de cessez-le-feu; 35 millions de dollars pour faire face à la grave insécurité alimentaire hivernale en Afghanistan; 21 millions de dollars pour venir en aide à plus de 150 000 personnes déplacées en République démocratique du Congo; et 16 millions de

³³ Les fonds préaffectés sont des contributions que les donateurs allouent à des plans stratégiques de pays, des objectifs stratégiques ou des activités spécifiques d'un pays.

³⁴ Sur ce montant: 54 millions de dollars proviennent de donateurs; 75 millions de dollars ont été prélevés sur la part non affectée du Fonds général; 111 millions de dollars correspondent à des contributions destinées aux plans stratégiques de pays, qui ont servi à rembourser les avances accordées au titre du Compte d'intervention immédiate; et 5 millions de dollars sont issus de recettes diverses.

- dollars pour porter assistance à plus de 100 000 personnes touchées par l'ouragan Melissa dans les pays de la Communauté des Caraïbes.
33. Grâce au dispositif de prêts internes en faveur des projets, 427 millions de dollars ont été débloqués à l'appui de 34 opérations. Les montants les plus importants ont été affectés à la gestion de crises alimentaires critiques en Afghanistan (74 millions de dollars) et au Soudan (64 millions de dollars), permettant ainsi aux bureaux du PAM dans ces pays de planifier efficacement l'utilisation de leurs ressources et la mise en œuvre de leurs programmes, de manière à réduire les délais requis pour venir en aide aux bénéficiaires.
 34. Dans l'ensemble, en 2025, le recours aux mécanismes de préfinancement, à savoir le CII et les dispositifs de prêts internes en faveur des projets, a diminué de manière importante par rapport aux niveaux de 2024. Cette baisse s'explique principalement par un fort recul des contributions, conjugué à une réduction des financements souples et à des retards dans la confirmation des contributions, ce qui a eu une incidence sur le montant des contributions susceptibles d'être utilisées pour le préfinancement et la reconstitution des ressources du CII. Afin de préserver l'efficacité de ces mécanismes, le PAM continuera de renforcer le dialogue avec les donateurs de façon à obtenir plus tôt des engagements plus souples qui lui permettent de maintenir son état de préparation opérationnelle.
 35. Tout au long de l'année 2025, le Mécanisme de gestion globale des vivres a permis au PAM de venir en aide aux bénéficiaires de manière plus efficace et plus rationnelle du fait d'un approvisionnement régulier en produits alimentaires, d'une réduction des délais de mise en œuvre et d'un meilleur rapport coûts-avantages que celui associé aux achats directs. Grâce à ce mécanisme, 805 000 tonnes de produits alimentaires, d'une valeur totale de 552,8 millions de dollars, ont été fournies à des opérations menées dans 48 pays.
 36. La reconstitution du Mécanisme de gestion globale des vivres a été réduite progressivement en 2025 afin d'adapter le niveau des stocks mondiaux du Mécanisme à la baisse de la demande résultant de la réduction du plan d'exécution du PAM et d'atténuer le risque de pertes dues au dépassement de la date de péremption des marchandises. Le Mécanisme n'en est pas moins resté la principale source d'achat pour les bureaux de pays. L'approche anticipative de gestion des stocks suivie dans le cadre du Mécanisme revêt une importance particulière pour les aliments nutritifs spécialisés, dont la durée de conservation est limitée.
 37. En 2025, les initiatives de financement innovant³⁵ ont contribué à la diversification et à l'élargissement de la base de ressources du PAM en lui permettant de mobiliser des financements catalytiques, de structurer des véhicules de capital mixte et de dégager des liquidités supplémentaires par l'intermédiaire de prestataires de services financiers et d'instruments des marchés de capitaux. Grâce au financement mixte, aux structures de financement à des conditions favorables et à la facilitation des investissements, le financement innovant a complété la mobilisation classique de dons en offrant au PAM la possibilité d'attirer des capitaux privés et institutionnels à l'appui de la sécurité alimentaire et de la résilience des systèmes alimentaires.

³⁵ Le financement innovant fait partie intégrante de la stratégie de mobilisation des ressources du PAM pour la période 2026-2029, qui a été approuvée en 2025. La stratégie en matière de financement innovant repose sur quatre domaines thématiques: les conversions de créances et les solutions fondées sur les marchés des capitaux; les solutions structurées, notamment le financement mixte, le cofinancement avec les banques de développement et le financement des filières; les mécanismes novateurs de financement de l'action climatique; et les solutions exploratoires – les financements d'organismes confessionnels, les financements axés sur les résultats et les actifs financiers numériques.

38. Le PAM a renforcé sa position de partenaire de premier plan auprès des pays créanciers et des pays de programme qui cherchent à élargir leur marge de manœuvre budgétaire pour appuyer la sécurité alimentaire et la résilience au moyen de conversions de créances. Le PAM a co-organisé une table ronde sur les conversions de créances à l'échelle mondiale en collaboration avec le Gouvernement espagnol et a participé activement à la 4^e Conférence internationale sur le financement du développement, contribuant ainsi à mieux faire comprendre que les conversions de créances constituent des solutions modulables face aux problèmes de financement. Le PAM a également joué un rôle central dans la mise en place d'une plateforme mondiale d'échange de créances contre des programmes de développement (Global Hub on Debt for Development Swaps), une initiative du Gouvernement espagnol et de la Banque mondiale visant à promouvoir les meilleures pratiques en matière de conversions de créances. Le Gouvernement espagnol s'est ainsi engagé à consacrer 60 millions d'euros par an pendant cinq ans à des opérations d'échange de créances. À la suite d'une collaboration entre le Gouvernement italien et le PAM dans le but de renforcer l'utilisation des conversions de créances dans les programmes de développement³⁶, le Gouvernement italien a annoncé en 2025, dans le cadre du Plan Mattei, d'importantes mesures d'allègement de la dette, notamment une annulation de 100 pour cent de la dette pour les pays à faible revenu et de 50 pour cent pour les pays à revenu intermédiaire inférieur, améliorant ainsi la marge de manœuvre politique pour de futures opérations d'échange de créances contre des investissements de développement.
39. Le Gouvernement espagnol a approuvé la phase II de la conversion de créances avec Cuba, d'un montant de 370 millions d'euros (434 millions de dollars), dont 60 millions de pesos cubains (2,5 millions de dollars) destinés au PAM pour un programme pilote, avec la possibilité d'une extension à 30 millions d'euros (35 millions de dollars) sous réserve de la réussite de la mise en œuvre du projet pilote.
40. Afin de renforcer encore son rôle naissant dans la mobilisation de financements innovants pour les pays de programme grâce à des solutions fondées sur les marchés des capitaux, le PAM a appuyé les progrès réalisés dans le développement des conversions de dettes commerciales³⁷, de la conception à l'approbation des propositions. À l'avenir, au moins une transaction devrait aboutir à un accord de financement en 2026, ce qui témoigne de la dynamique positive et de l'engagement institutionnel en faveur de ce nouveau mécanisme, et démontre la capacité du PAM à traduire les opportunités d'allègement de la dette à long terme en résultats concrets en matière de sécurité alimentaire et de développement.
41. En février 2025, le PAM et la Banque islamique de développement ont signé un accord portant sur une initiative de développement du capital humain dans le cadre d'un partenariat de cofinancement d'un montant de 100 millions de dollars. Ce modèle combine des dons accordés au PAM et des financements à des conditions préférentielles de la Banque islamique de développement afin de renforcer les programmes de pays axés sur la nutrition et les programmes en milieu scolaire.

³⁶ C'était l'une des conclusions de la réunion du Groupe des Sept (G7) qui s'est tenue sous la présidence italienne du G7 en 2024.

³⁷ Les initiatives axées sur la conversion de créances commerciales permettent de réaffecter les ressources ainsi libérées du service de la dette commerciale aux priorités nationales en matière de développement.

42. Le PAM a fait progresser la mise en œuvre de la phase pilote d'un partenariat de financement mixte de 10 millions de dollars noué avec Equity Bank en République démocratique du Congo, avec le soutien de la Société américaine de financement du développement international et de l'Agence suédoise de coopération internationale au développement. Ces deux institutions ont fourni des garanties partielles sur le portefeuille de crédits afin de soutenir les petits exploitants agricoles et d'appuyer le développement des systèmes alimentaires. Le PAM est prêt à transposer à plus grande échelle cette initiative et à mettre en œuvre des partenariats semblables avec d'autres prestataires de services financiers.
43. Le PAM a lancé sa première campagne de mobilisation de fonds en cryptomonnaies, dans le cadre d'une collaboration avec la plateforme Giving Block qui est axée sur les dons de particuliers et les partenaires philanthropiques aux États-Unis d'Amérique. La plateforme Giving Block a récolté 100 000 dollars à moindre coût et permis de constater un vif intérêt de la part des donateurs. Fort de cette dynamique, le PAM a commencé à passer d'un modèle limité aux États-Unis d'Amérique à un cadre mondial pour la collecte de fonds au moyen des actifs numériques.
44. Le Mécanisme de financement pour l'innovation dans les systèmes alimentaires³⁸, mis en œuvre en partenariat avec le Fonds d'équipement des Nations Unies, a renforcé sa capacité catalytique en 2025. Ce mécanisme a permis de collecter un financement de 4,5 millions de dollars auprès de fondations privées, multipliant par neuf la taille du projet pilote et renforçant ainsi la capacité du PAM à mobiliser des prêts à des conditions préférentielles et des garanties au profit d'entreprises agroalimentaires à fort impact.
45. En 2025, l'initiative SheCan³⁹ a favorisé l'inclusion financière des femmes tout en démontrant l'effet catalyseur des subventions ciblées pour mobiliser des capitaux supplémentaires. Une subvention de 666 000 dollars, octroyée dans le cadre du modèle SheCan, a permis au PAM de fournir une assistance technique par l'intermédiaire de l'Accélérateur d'innovation et des bureaux de pays participants, et également de mobiliser 1,38 million de dollars de liquidités externes et de capitaux à des conditions préférentielles pour les participantes au programme.
46. Après l'approbation par le Conseil d'une reconstitution du Fonds de complément des contributions des nouveaux donateurs, le PAM a alloué 9,3 millions de dollars provenant de ce fonds pour couvrir les coûts d'un montant de 13,9 millions de dollars afférents aux contributions en nature et en espèces fournies par 12 gouvernements remplissant les conditions requises. Au Rwanda, pour la première fois, des ressources prélevées sur ce même fonds ont été utilisées pour couvrir les coûts liés à la conversion d'un prêt gouvernemental de 982 tonnes de haricots en une contribution en nature d'un montant de 0,5 million de dollars. Dans l'État plurinational de Bolivie, le Fonds a couvert les coûts liés à une contribution résultant de la conversion de contributions versées par un interlocuteur gouvernemental du PAM, d'un montant équivalent à 667 000 dollars, en un don destiné aux activités de programme.

³⁸ Auparavant connu sous le nom de mécanisme innovant BRIDGE du PAM.

³⁹ L'initiative SheCan aide les femmes et leur communauté à accéder aux produits et services financiers dont elles ont besoin pour améliorer leurs conditions d'existence. Elle met en relation des personnes souvent exclues du système financier formel, en particulier les petits agriculteurs et les micro-entrepreneurs, avec des banques et des institutions financières, créant ainsi des moyens durables de ne plus être tributaires des dons et d'échapper à la pauvreté. En améliorant les moyens d'existence et la résilience des populations grâce à l'accès à la finance inclusive, SheCan réduit les besoins humanitaires futurs.

2.2 Planification et dépenses opérationnelles⁴⁰

47. À la fin de l'année 2025, le montant total des besoins opérationnels⁴¹ du PAM atteignait 16,0 milliards de dollars – soit une baisse de 3,1 milliards de dollars par rapport au montant des besoins opérationnels prévus, évalué à 19,1 milliards de dollars dans la Mise à jour du Plan de gestion pour 2025-2027⁴² publiée en juin 2025 (tableau II.2). Cette diminution s'explique en grande partie par la réduction des opérations en République arabe syrienne, en République démocratique du Congo, en Afghanistan, en Somalie, au Liban et au Myanmar⁴³, pour lesquels – en raison des pénuries de ressources – les besoins opérationnels pour 2025 ont été revus à la baisse en ajustant le nombre prévu de personnes devant recevoir une assistance. Fin 2025, le plan d'exécution⁴⁴ a également été ramené à 9,4 milliards de dollars, soit une diminution par rapport l'estimation provisoire de 9,6 milliards de dollars présentée dans la Mise à jour du Plan de gestion. Malgré cette légère baisse, le plan d'exécution définitif approuvé est resté globalement conforme aux projections antérieures.
48. Cette diminution tient également aux progrès significatifs réalisés par le PAM dans la mise en place de lignes directrices sur le dimensionnement des opérations. La nouvelle approche en matière de dimensionnement a été mise en place et appliquée par les bureaux de pays en 2024 en réponse aux observations du Conseil, qui encourageait le PAM à faciliter la conception de programmes plus en phase avec ses capacités, ses compétences et ses ressources. Dans le cadre de cette approche, les besoins opérationnels approuvés et le plan d'exécution pour 2025 ont été considérablement réduits, garantissant ainsi que le PAM puisse continuer à s'acquitter efficacement de son mandat dans les conditions de financement actuelles.
49. Le tableau II.2 présente l'évolution des besoins prévus, depuis la mise à jour du plan de gestion présentée au Conseil en juin 2025 jusqu'aux besoins approuvés à la fin de l'année 2025.

Tableau II.2: Besoins opérationnels et plan d'exécution prévus et définitifs de 2025
(en milliards de dollars)

	Mise à jour du Plan de gestion pour 2025-2027 (juin 2025)		Besoins approuvés (31 décembre 2025)	
	Besoins opérationnels prévus	Plan d'exécution provisoire	Besoins opérationnels	Plan d'exécution
Montants prévus/approuvés	19,1	9,6	16,0	9,4

⁴⁰ Les montants mentionnés dans l'analyse des dépenses figurant dans la présente section sont différents des montants des dépenses effectives qui apparaissent dans les [comptes annuels vérifiés](#) du fait de l'exclusion des engagements non réglés. Cette section compare principalement les dépenses effectives et les besoins et le plan d'exécution du PAM approuvés à la fin de l'année 2025.

⁴¹ Les besoins opérationnels correspondent aux budgets de programme approuvés pour la mise en œuvre de l'ensemble des opérations prévues par le PAM, en tenant compte de la capacité d'exécution du PAM, de l'action collective, du potentiel opérationnel du PAM et des perspectives générales de financement. Les besoins opérationnels englobent les coûts de transfert, les coûts de mise en œuvre, les coûts d'appui directs et les coûts d'appui indirects.

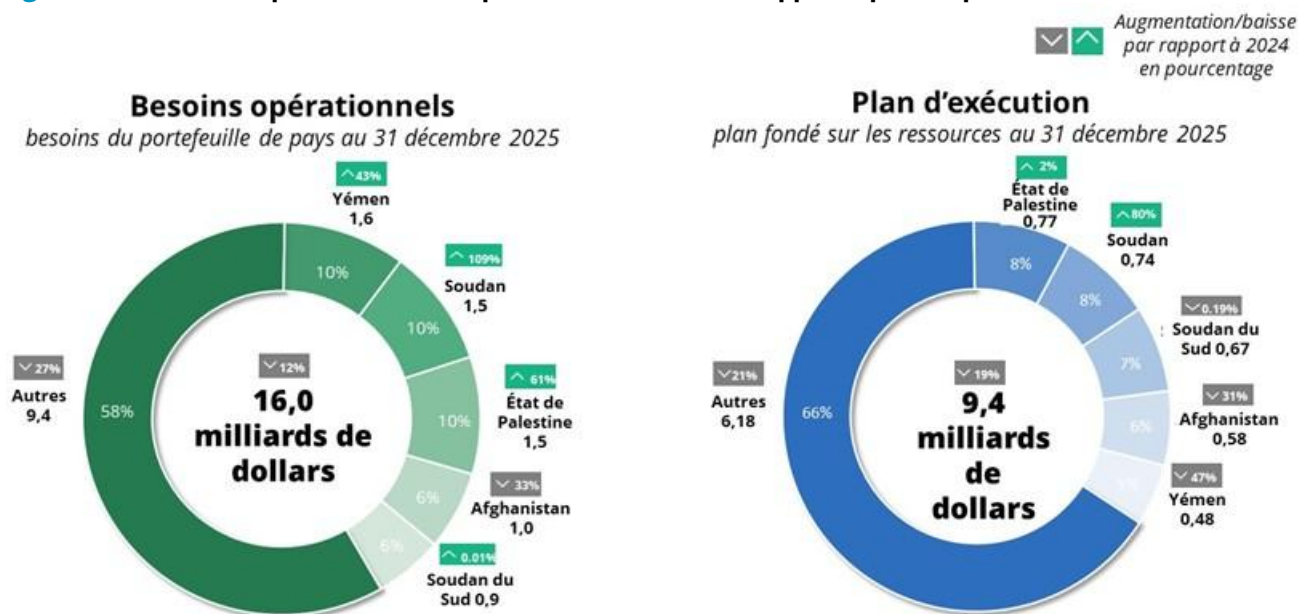
⁴² PAM. 2025. [Mise à jour du Plan de gestion du PAM pour 2025-2027](#). En tant que principal document de planification financière du PAM, le plan de gestion présente les besoins opérationnels prévus, le plan d'exécution provisoire et les ressources estimées.

⁴³ Les pays sont classés par ordre décroissant en fonction de leur part dans la baisse globale des besoins opérationnels, et représentent ensemble 65 pour cent de cette baisse.

⁴⁴ Le plan d'exécution est le résultat de la hiérarchisation des besoins opérationnels. Il tient également compte de la disponibilité prévue des ressources.

50. En 2025, les cinq plus grandes opérations de pays du PAM ont représenté 42 pour cent du total des besoins (figure II.2), soit un pourcentage sensiblement supérieur à celui de 2024, année au cours de laquelle elles représentaient 32 pour cent. Par rapport aux besoins de toutes les autres opérations du PAM, les besoins opérationnels au Yémen⁴⁵ et au Soudan ont été les plus élevés, ces deux pays étant touchés par les crises alimentaires les plus graves dans le monde. Les besoins opérationnels dans l'État de Palestine ont également fortement augmenté en raison de l'escalade du conflit.

Figure II.2: Besoins opérationnels et plan d'exécution – cinq principales opérations en 2025*



* Les besoins opérationnels et le plan d'exécution englobent les coûts d'appui indirects et correspondent à la situation au 31 décembre 2025.

51. Le plan d'exécution du PAM pour l'ensemble de ses opérations définit les priorités fixées par l'organisation en matière d'affectation de ses ressources prévues, afin de venir en aide aux bénéficiaires les plus démunis. Le budget du plan d'exécution pour 2025 s'établissait à 9,4 milliards de dollars, soit une baisse de 19 pour cent par rapport aux 11,6 milliards de dollars de 2024. Ce plan correspondait à 59 pour cent des besoins opérationnels au 31 décembre 2025, contre 64 pour cent en 2024.
52. Cette baisse met en évidence les conséquences de la diminution des financements alloués à certaines des plus vastes opérations du PAM visant à sauver des vies, alors que les besoins humanitaires restaient importants⁴⁶. Au Yémen, bien que les besoins opérationnels aient augmenté par rapport au plan d'exécution de 2024, ce dernier a été fortement revu à la baisse, l'assistance alimentaire et la couverture opérationnelle ayant dû être considérablement réduites en raison des déficits de financement.

⁴⁵ La révision budgétaire visant à réduire les besoins opérationnels pour le Yémen en 2025 n'a été achevée qu'en janvier 2026. Pour plus d'informations, voir PAM. 2025. [Annual Country Report 2025: Yemen](#).

⁴⁶ Une grande majorité des contributions versées au PAM sont dirigées par les donateurs vers des opérations et des activités spécifiques; grâce à des appels aux dons et à un dialogue régulier avec les donateurs, le PAM peut exercer une certaine influence sur la manière dont ceux-ci dirigent leurs contributions, mais c'est aux donateurs que revient la décision en dernier lieu.

53. Bien que le niveau total des financements ait été inférieur aux prévisions, les plans d'exécution pour l'État de Palestine et le Soudan ont été renforcés, ce qui témoigne de la capacité du PAM à maintenir et à amplifier l'assistance vitale face aux conflits en cours et à la dégradation de la sécurité alimentaire qui conduisait à des conditions de famine, confirmées dans de nombreuses régions.

Dépenses directes par domaine d'action privilégié, bureau de pays, effet direct stratégique et catégorie de coûts

54. En 2025, les dépenses directes des bureaux de pays s'élevaient à 7,8 milliards de dollars⁴⁷ soit 88 pour cent du plan d'exécution, un chiffre nettement supérieur aux 77 pour cent enregistrés en 2024, et le taux d'utilisation le plus élevé d'un plan d'exécution depuis que le PAM est passé d'une planification fondée sur les projets à l'élaboration de portefeuilles de pays avec la mise en place des PSP en 2017.
55. Ce taux d'utilisation élevé du plan d'exécution s'explique non seulement par le fait que ce dernier était plus réaliste et plus facile à mettre en œuvre, mais aussi par le recours efficace du dispositif interne de préfinancement stratégique et au financement souple, ce qui a permis d'atténuer les risques opérationnels et financiers et de réaffecter les ressources de manière efficace entre les différentes activités. Toutefois, ce taux d'utilisation a été limité par des difficultés d'accès, des problèmes de sécurité et le calendrier des contributions.
56. Les bureaux de pays ont continué de privilégier les activités liées aux interventions face aux crises en 2025, ce qui correspond globalement à la priorité fixée en 2024. Ces activités ont représenté 76 pour cent des dépenses directes, contre 19 pour cent pour le renforcement de la résilience et 5 pour cent pour la lutte contre les causes profondes. Cela témoigne de la détermination du PAM à placer au premier rang de ses priorités les interventions qui visent à sauver des vies.

Tableau II.3: Dépenses directes par domaine d'action privilégié en 2025

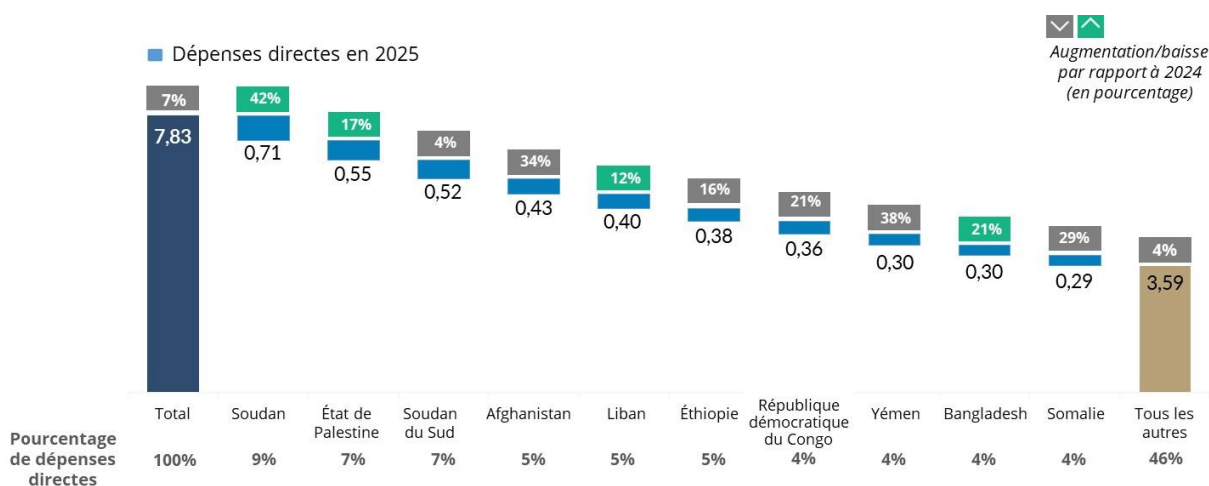
Domaine d'action privilégié	Besoins opérationnels		Plan d'exécution		Dépenses	
	(en millions de dollars)	(%)	(en millions de dollars)	(%)	(en millions de dollars)	(%)
Intervention face à une crise	11 592	77	6 687	75	5 980	76
Renforcement de la résilience	2 913	19	1 768	20	1 493	19
Causes profondes	534	4	412	5	361	5
Total	15 039	100	8 867	100	7 834	100

57. Les dépenses directes ont diminué de 7 pour cent, pour s'établir à 7,8 milliards de dollars en 2025 contre 8,4 milliards de dollars en 2024. Comme le montre la figure II.3, les opérations menées dans dix pays représentent 54 pour cent des dépenses directes du PAM. Les dépenses ont diminué dans six de ces pays, et des baisses significatives de plus de 15 pour cent par rapport à 2024 ont été enregistrées dans cinq opérations, les bureaux de pays ayant renforcé leurs processus de hiérarchisation des priorités, adapté leurs modalités d'intervention et même réduit les activités de certains bureaux auxiliaires afin de maintenir à la fois les activités vitales et celles visant à renforcer la résilience, tout en respectant les contraintes budgétaires.

⁴⁷ Ce montant comprend le solde reporté de 2024.

- 58. Les déficits de financement ont contraint le PAM à réduire l'assistance alimentaire et la portée de ses opérations. Les bureaux du PAM en Afghanistan, en République démocratique du Congo et en Somalie ont été contraints de suspendre ou de réduire considérablement une grande partie de leurs opérations, ce qui a entraîné une diminution de la taille des rations, une baisse de la fréquence des distributions et des ajustements au volume des livraisons prévues. L'insécurité et les importantes restrictions d'accès ont également contribué à la baisse du niveau d'activité des opérations en Éthiopie et au Soudan du Sud.
- 59. Les dépenses ont augmenté dans un petit nombre d'opérations en 2025. L'escalade des conflits et la détérioration de la situation humanitaire dans l'État de Palestine et au Soudan ont nécessité un renforcement de l'assistance et une augmentation du nombre de bénéficiaires, ce qui a entraîné une hausse des dépenses correspondantes. Au Liban, les dépenses ont augmenté après le cessez-le-feu en raison notamment de l'insécurité, des dégâts causés aux infrastructures, des perturbations liées au climat et les mouvements complexes de population, qui ont entraîné une augmentation du coût de la prestation de services et du coût de transfert. Le Bureau du PAM au Bangladesh a révisé son budget afin de tenir compte d'importantes contributions en nature et a actualisé le nombre de bénéficiaires face à la crise des Rohingya.

Figure II.3: Les dix pays où les dépenses directes ont été les plus élevées en 2025 (en milliards de dollars)



- 60. Comme indiqué au tableau II.4, les dépenses relevant de l'effet direct stratégique 1 (Les populations sont mieux à même de satisfaire leurs besoins alimentaires et nutritionnels urgents) ont représenté 65 pour cent du montant total des dépenses directes en 2025, soit la même proportion qu'en 2024. Les opérations au Soudan ont représenté la plus grande part des dépenses au titre de l'effet direct stratégique 1, soit 11 pour cent, tandis que les opérations en Haïti, au Pakistan, aux Philippines et en République arabe syrienne ont enregistré des augmentations de dépenses de plus de 30 pour cent par rapport à 2024. Les difficultés d'accès ont été fréquentes dans l'ensemble des principales opérations menées par le PAM en Afrique de l'Est et au Moyen-Orient⁴⁸.

⁴⁸ En raison des difficultés d'accès dans l'État de Palestine et au Soudan, les denrées alimentaires et les transferts de type monétaire destinés aux personnes vulnérables n'ont pas pu être fournis à hauteur de ce qui était prévu dans les plans d'exécution des bureaux de pays concernés.

61. Les dépenses relevant de l'effet direct stratégique 2 (Les populations obtiennent de meilleurs résultats sur le plan de la nutrition, de la santé et de l'éducation) ont représenté 11 pour cent du montant total des dépenses directes. L'opération menée au Soudan du Sud a été la dépense la plus élevée (92 millions de dollars) au titre de l'effet direct stratégique 2, en raison du partenariat du PAM conclu avec le Gouvernement pour la mise en œuvre d'interventions nutritionnelles efficaces au profit des filles et des femmes enceintes ou allaitantes ainsi que des enfants jusqu'en 2026.
62. L'effet direct stratégique 3 (Les populations disposent de moyens d'existence améliorés et durables) a représenté 8 pour cent du montant total des dépenses directes. En 2025, la plus grande part de ces dépenses a été consacrée aux opérations menées au Soudan (10 pour cent) et en Éthiopie (9 pour cent). Au Soudan, le PAM a affecté en priorité ses ressources à des activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs et à l'assistance technique, tandis qu'en Éthiopie, il a fourni une assistance de type monétaire destinée à des activités d'adaptation aux changements climatiques visant à inverser le processus de dégradation des terres, à prévenir la malnutrition et à renforcer la résilience face aux chocs climatiques.
63. Les effets directs stratégiques 4 (Les programmes et les systèmes nationaux sont renforcés) et 5 (Les acteurs de l'aide humanitaire et du développement sont plus efficaces et plus efficaces) contribuent tous deux à la réalisation de l'objectif de développement durable 17 qui vise à renforcer les partenariats mondiaux, l'effet direct stratégique 4 représentant 2 pour cent du montant total des dépenses et l'effet direct stratégique 5, 8 pour cent. Les opérations menées au Liban ont compté pour 21 pour cent des dépenses relevant de l'effet direct stratégique 5, principalement dans le cadre du programme d'assistance monétaire "Aman", presque entièrement financé, au profit des ménages libanais vulnérables. L'opération que le PAM mène en Ukraine a représenté 28 pour cent des dépenses relevant de l'effet direct stratégique 4, le bureau de pays ayant continué à travailler en étroite collaboration avec le Gouvernement pour assurer des opérations de transport et fournir des services de télécommunications.
64. En 2025, le PAM a assuré des services aériens d'aide humanitaire sûrs et fiables au profit de 23 opérations. Il a également facilité le transport jusqu'à des zones difficiles d'accès dans le cadre de convois humanitaires et a fourni des capacités d'entreposage partagées en collaboration avec d'autres partenaires de l'action humanitaire et du développement, ainsi qu'un appui dans le domaine des télécommunications au cours de ses opérations les plus importantes, tout particulièrement au Burkina Faso, en République démocratique du Congo et au Soudan du Sud.

Tableau II.4: Dépenses directes par effet direct stratégique en 2025

Effet direct stratégique	Besoins opérationnels*		Plan d'exécution		Dépenses	
	(en millions de dollars)	(%)	(en millions de dollars)	(%)	(en millions de dollars)	(%)
1: Les populations sont mieux à même de satisfaire leurs besoins alimentaires et nutritionnels urgents	10 041	67	5 658	64	5 049	65
2: Les populations obtiennent de meilleurs résultats sur le plan de la nutrition, de la santé et de l'éducation	1 735	11	1 071	12	864	11
3: Les populations disposent de moyens d'existence améliorés et durables	1 196	8	725	8	612	8
4: Les programmes et les systèmes nationaux sont renforcés	430	3	231	3	184	2
5: Les acteurs de l'aide humanitaire et du développement sont plus efficaces et plus efficaces	937	6	658	7	651	8
Coûts d'appui directs	700	5	524	6	474	6
Total des coûts directs **	15 039	100	8 867	100	7 834	100

* Besoins opérationnels approuvés au 31 décembre 2025, hors coûts d'appui indirects.

** Le montant total des coûts directs est différent de celui des dépenses effectives présentées dans les comptes annuels vérifiés du fait de l'exclusion des engagements non réglés.

Tableau II.5: Valeur des transferts et coûts associés en 2025

Modalités de transfert et coûts associés	Besoins opérationnels		Plan d'exécution		Dépenses	
	(en millions de dollars)	(%)	(en millions de dollars)	(%)	(en millions de dollars)	(%)
Produits alimentaires	6 234	47	3 583	47	3 023	45
Transferts de type monétaire et bons-produits	5 037	38	2 595	34	2 364	35
Renforcement des capacités	1 066	8	796	11	675	10
Prestation de services	898	7	641	8	628	10
Total des coûts de transfert	13 235	100	7 615	100	6 690	100
Coûts de mise en œuvre	1 104		728		670	
Montant total des coûts opérationnels directs	14 339		8 343		7 360	
Coûts d'appui directs	700		524		474	
Total des coûts directs*	15 039		8 867		7 834	

* Le montant total des coûts directs est différent de celui des dépenses effectives présentées dans les comptes annuels vérifiés du fait de l'exclusion des engagements non réglés.

65. Le tableau II.5 présente le montant total des coûts directs par modalité de transfert. Les produits alimentaires et les transferts de type monétaire sont restés les principales modalités de transfert utilisées par le PAM, et les dépenses y afférentes ont été conformes au plan d'exécution s'agissant de la part du montant total des coûts de transfert allouée à chacune de ces deux modalités, à savoir 45 pour cent pour les produits alimentaires et 35 pour cent pour les transferts de type monétaire.
66. Les modalités d'assistance ont été choisies en tenant compte du fonctionnement des marchés et de la disponibilité des prestataires de services financiers. Lors de l'évaluation des dépenses par rapport au plan d'exécution, les transferts de type monétaires ont affiché un taux d'utilisation plus élevé, à 91 pour cent, contre 84 pour cent pour l'assistance alimentaire. La raison en est que, dans certaines des principales opérations du PAM, notamment celles menées au Soudan, dans l'État de Palestine, en République arabe syrienne et en Haïti⁴⁹, les graves difficultés d'accès rencontrées ont entravé la fourniture de l'assistance. Les problèmes qui perturbaient les livraisons en nature ont pu être atténués en adaptant les modalités de mise en œuvre et en combinant les transferts monétaires numériques, les distributions d'espèces et les bons-valeur.
67. Les dépenses consacrées aux produits alimentaires se sont établies à 3,0 milliards de dollars en 2025, soit une baisse de 521 millions de dollars, ou 15 pour cent, par rapport à 2024. La quantité de produits alimentaires distribués en 2025 s'est élevée à 2,5 millions de tonnes, ce qui représente un recul de 0,1 million de tonnes, soit 4 pour cent, par rapport à 2024. Les opérations menées en Afghanistan, au Yémen et en Ukraine ont représenté la plus grande part de la baisse globale par rapport à 2024 de la quantité de produits alimentaires distribués. Les problèmes de financement et les difficultés d'accès ont empêché le PAM d'atteindre les niveaux prévus pour la distribution de vivres.
68. Les dépenses relatives aux transferts de type monétaire et aux bons-produits se sont établies à 2,4 milliards de dollars réparties entre 77 pays. Les opérations menées au Liban, au Soudan, en Ukraine et au Bangladesh⁵⁰ ont représenté globalement un tiers (688 millions de dollars) du montant total. Le PAM a transféré 2,2 milliards de dollars à ses bénéficiaires, un montant globalement comparable à celui de 2024. Les dépenses globales consacrées au renforcement des capacités se sont établies à 675 millions de dollars, soit 10 pour cent du montant total des coûts de transfert, contre 6 pour cent en 2024. Les dépenses les plus élevées consacrées au renforcement des capacités ont été enregistrées dans le cadre des opérations menées au Soudan, avec plus de 57 millions de dollars. Les dépenses relatives aux transferts de type monétaire et aux bons-produits ont dépassé 20 millions de dollars dans chacune des opérations menées au Soudan du Sud, en Éthiopie, au Tchad et au Mozambique.

⁴⁹ Les pays sont classés en fonction de l'importance de l'augmentation du recours aux transferts de type monétaire par rapport à 2024, par ordre décroissant.

⁵⁰ Idem.

69. En ce qui concerne la prestation de services, les dépenses se sont établies à 628 millions de dollars, soit 10 pour cent du montant du total des coûts de transfert, ce qui représente une augmentation par rapport aux 8 pour cent enregistrés en 2024. Cette part a dépassé les 8 pour cent prévus dans le plan d'exécution, ce qui s'explique en grande partie par les dépenses engagées au titre des contrats de services à la demande financés par les partenaires demandeurs sur la base du recouvrement des coûts. Ces engagements s'étant poursuivis malgré les difficultés de financement, la part relative de la prestation de services a augmenté à mesure que les dépenses consacrées à l'assistance alimentaire diminuaient. Les dépenses les plus importantes ont été enregistrées dans le cadre d'opérations telles que celle menée au Soudan (138 millions de dollars, soit 22 pour cent des dépenses liées à la prestation de services), où les dépenses ont été déterminées par l'ampleur et l'importance cruciale des opérations du Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies (UNHAS). L'UNHAS était le seul service aérien fiable opérant dans un contexte de graves difficultés d'accès et de suspension prolongée des vols commerciaux.
70. Les coûts de mise en œuvre se sont élevés à 670 millions de dollars, soit 9 pour cent du montant total des dépenses, une proportion légèrement supérieure à celle indiquée dans le plan d'exécution. Les coûts de mise en œuvre les plus élevés ont été enregistrés dans les opérations menées au Soudan du Sud, au Soudan et en République démocratique du Congo en raison des difficultés et des coûts supplémentaires associés à l'accès à certains des sites d'intervention du PAM dans ces pays.
71. Les coûts d'appui directs se sont élevés à 474 millions de dollars, soit 6 pour cent du montant total des coûts directs pour l'ensemble des opérations de pays, une proportion identique à celle de 2024. Les coûts d'appui directs étant, dans une large mesure, fixes, notamment la location de locaux et les frais généraux des bureaux de pays, ils ne sont pas aussi élastiques que les coûts de transfert et de mise en œuvre en période de réduction des ressources et de baisse d'activité. Face à cette situation, le filet de sécurité des bureaux de pays⁵¹ a permis d'assurer la continuité du financement pour les bureaux de pays qui ne disposaient pas de ressources propres, en couvrant les coûts de transition afin de garantir la prise en charge temporaire des coûts opérationnels fixes et de préserver la qualité des programmes, la conformité et l'efficacité du ciblage.













2.3 Analyse des dépenses par bénéficiaire

72. Le PAM a distribué 15,8 milliards de rations quotidiennes, pour un coût moyen de 0,43 dollar par bénéficiaire et par jour, soit une moyenne de 50 dollars par bénéficiaire et par an. Les rations journalières se sont présentées sous différentes formes: (9,9 milliards de rations alimentaires, 5,1 milliards de transferts en espèces ou de bons-valeur et 0,74 milliard de bons-produits.
73. Le montant des dépenses par bénéficiaire comprend le coût de transfert – le coût des produits alimentaires ou le montant de la somme transférée à chaque bénéficiaire, le coût de réalisation de ce transfert et tous les autres coûts connexes –, ainsi que les coûts de mise en œuvre et les coûts d'appui directs et indirects. Globalement, l'élément de coût le plus élevé, c'est-à-dire la valeur de transfert, – qu'il s'agisse de produits alimentaires, d'espèces ou de bons-produits, a représenté 81 pour cent du coût total par bénéficiaire. Ces ressources ont été directement versées aux personnes auxquelles le PAM vient en aide. Les 12,5 pour cent restants couvrent les services essentiels de distribution et d'appui, notamment le transport, le stockage, la sécurité, le suivi et les systèmes nécessaires pour garantir que l'assistance parvienne aux bonnes personnes, dans des environnements souvent complexes et à haut risque. Les frais généraux du PAM ne représentent que 6,5 pour cent.

⁵¹ Pour plus d'informations sur l'utilisation du dispositif de sécurité des bureaux de pays, voir la partie IV du présent Rapport annuel sur les résultats.

74. S'agissant des produits alimentaires, le coût des produits et l'ensemble des coûts directs associés à leur acheminement jusqu'à leur distribution, a représenté 80 pour cent du coût total. Concernant les transferts de type monétaire, le coût des transferts, y compris la valeur des transferts et les coûts directs associés à leur exécution jusqu'à ce qu'ils parviennent aux bénéficiaires, a représenté 82 pour cent du coût total. Globalement, les coûts moyens résultent de l'agrégation des différents coûts observés au niveau des opérations de pays et des différents domaines d'activité dans les pays.

Figure II.4: Récapitulatif des dépenses par bénéficiaire en 2025

 Aide globale	 Produits alimentaires	 Transferts de type monétaire	 Bons-produits
 0,43 dollar par jour  50 dollars par an	 0,39 dollar par jour  47 dollars par an <small>↓6%</small>	 0,52 dollar par jour  61 dollars par an	 0,31 dollar par jour  34 dollars par an

75. Le fait que le coût quotidien et annuel moyen par bénéficiaire ait été inférieur pour les produits alimentaires par rapport aux transferts de type monétaire s'explique par une combinaison de facteurs influant sur le choix du mode de transfert et sur la capacité de mise en œuvre du PAM. Les transferts du PAM sous forme de produits alimentaires bénéficient d'économies d'échelle liées à la gestion de la chaîne d'approvisionnement, mais la différence entre le coût par bénéficiaire de l'assistance alimentaire et celui des transferts en espèces ne doit pas être interprétée comme un simple indicateur du rapport coût-efficacité. Au contraire, le coût quotidien plus faible des denrées alimentaires peut également correspondre à une réduction des transferts fournis aux bénéficiaires. Par ailleurs, le coût annuel peut s'expliquer par une réduction de la durée moyenne de l'assistance fournie, pouvant résulter non seulement de difficultés de ressources, mais aussi de restrictions d'accès.
76. Le coût de l'assistance est principalement fonction de facteurs externes, comme les prix des produits alimentaires et des carburants et les taux de change des devises étrangères, et de facteurs internes, comme la conception des programmes et les décisions opérationnelles. La réduction des rations, le raccourcissement de la durée de la fourniture de l'assistance et le ciblage des bénéficiaires les plus vulnérables ont fait partie des méthodes employées pour faire face aux déficits de financement.
77. Les dépenses par bénéficiaire sont analysées en lien avec l'intensité de l'assistance, c'est-à-dire la durée de la fourniture de l'assistance à un même bénéficiaire et la valeur de l'assistance quotidienne (exprimée en grammes, en kilocalories ou en somme d'argent) fournie au nombre de bénéficiaires effectifs.
78. La présente analyse met en évidence l'importance que le PAM accorde à une mise en œuvre offrant un bon rapport coût-efficacité, en veillant à ce qu'une part maximale des ressources parvienne aux bénéficiaires tout en garantissant un contrôle rigoureux et une grande efficacité opérationnelle.
79. On trouvera à l'annexe II-D de plus amples informations, notamment une ventilation des coûts et de la durée de l'assistance par domaine d'activité, ainsi que le montant des dépenses par bénéficiaire pour chaque domaine d'activité et chaque modalité.

3. Partie III: Performance des programmes

Points importants de la présente section

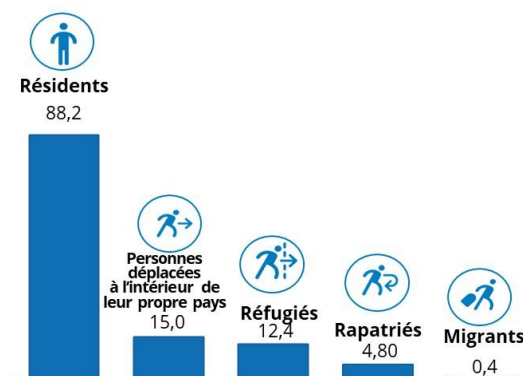
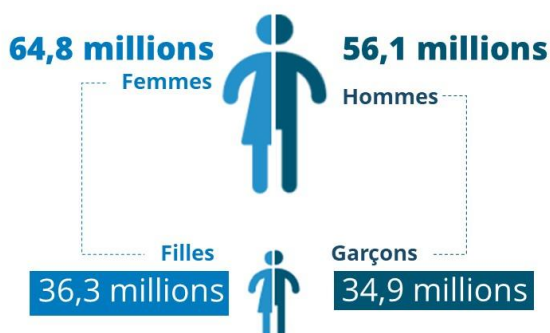
- *En 2025, les problèmes de financement rencontrés par le PAM se sont aggravés, cependant que les taux d'insécurité alimentaire et de malnutrition demeuraient plus élevés que jamais. Dans ces conditions, l'organisation a fourni une assistance correspondant à son plan opérationnel révisé, venant en aide directement à 121 millions de personnes, soit 101 pour cent de l'objectif fixé dans son plan, parmi lesquels 79 millions ont reçu une aide d'urgence.*
- *Compte tenu de ses ressources limitées, le PAM a cherché à satisfaire en priorité les besoins humanitaires les plus pressants: les transferts non assortis de conditions ont ainsi constitué plus de 80 pour cent du volume total des produits alimentaires ainsi que du montant total des transferts de type monétaire et des bons-produits distribués. Pourtant, seules 25 pour cent des personnes en situation d'insécurité alimentaire aiguë vivant dans les pays ciblés ont pu en bénéficier. Des services de nutrition ont été assurés en faveur de 25 millions de femmes et d'enfants dans 55 pays, dont 23 millions se trouvaient dans des contextes de crise aiguë, mais ils n'ont couvert que la moitié des femmes et des enfants qui en avaient besoin d'après les estimations.*
- *Les déficits de financement se sont répercutés sur les opérations du PAM à l'échelle mondiale, plus de la moitié des bureaux de pays ayant connu des réductions de financement d'au moins 40 pour cent. Cette situation a entraîné des arbitrages inévitables dans le cadre des opérations: réduction de la taille des rations, de la valeur des transferts, de la fréquence des distributions et de la durée des programmes; et révision à la baisse ou suspension des activités. Lorsqu'il était possible de venir en aide aux bénéficiaires, l'assistance fournie a souvent été inférieure aux besoins évalués, ce qui a compromis la viabilité des résultats obtenus en matière de sécurité alimentaire et de nutrition et a accentué les risques pesant sur la protection des personnes et le recours à des stratégies de survie préjudiciables.*
- *Les résultats ont varié d'un domaine d'activité à un autre en fonction du type de transfert utilisé, mais l'appui fourni aux systèmes nationaux et la prestation de services ont atteint ou dépassé les valeurs cibles fixées. Les activités reposant sur des transferts réguliers et à grande échelle de produits de base, axées notamment sur les interventions menées face aux crises, sur la nutrition et sur le renforcement de la résilience, ont été bien plus limitées en raison de contraintes liées au financement, à l'accès et à l'approvisionnement.*
- *Les ressources reportées de l'exercice 2024 ont aidé à poursuivre les opérations en 2025, en particulier lorsque les nouvelles contributions étaient retardées ou inférieures aux prévisions, mais pour nombre d'opérations du PAM, les ressources reportées et les nouveaux fonds mobilisés n'ont pas suffi au bout du compte à compenser l'ensemble des déficits de financement. Les financements souples, non préaffectés et mutualisés, notamment les fonds reçus par l'intermédiaire du Compte d'intervention immédiate, d'allocations multilatérales et du Fonds central pour les interventions d'urgence, ont été déterminants pour intervenir en temps voulu et combler des lacunes de financement, même s'ils n'ont pas permis de compenser l'ensemble des déficits.*

3.1 Portée de l'action du PAM: bénéficiaires et transferts

Principaux résultats obtenus par le PAM dans le cadre des programmes menés en 2025

BÉNÉFICIAIRES	ASSISTANCE D'URGENCE	INTERVENTION RAPIDE	NUTRITION EN SITUATION D'URGENCE	NUTRITION - 1 000 PREMIERS JOURS
 121 millions de bénéficiaires ont reçu une assistance directe	 79 millions de personnes ont reçu une assistance d'urgence	 48 heures Délai moyen avant que le premier transfert parvienne aux personnes se trouvant dans une situation d'urgence	 23 millions de femmes et d'enfants ont bénéficié de programmes de prévention et de traitement de la malnutrition dans 24 pays en situation d'urgence	 17,4 millions de femmes et d'enfants ont bénéficié d'activités de prévention et de traitement de la malnutrition pendant les 1 000 premiers jours.
TRANSFERTS DE TYPE MONÉTAIRE	RENFORCEMENT DES CAPACITÉS	PROGRAMMES EN MILIEU SCOLAIRE	RÉSILIENCE ET MOYENS D'EXISTENCE	PRESTATION DE SERVICES
 2,0 milliards de dollars versés dans le cadre d'activités d'assistance monétaire à 38,7 millions de bénéficiaires pour subvenir à leurs besoins essentiels	 77 pays ont reçu un appui pour améliorer leur système national de protection sociale en vue d'éliminer la faim	 19,3 millions d'élèves de 63 pays ont reçu des repas scolaires, des rations à emporter ou des collations	 18,7 millions de personnes ont reçu une assistance pour renforcer la résilience de leurs moyens d'existence	 1 575 partenaires ont bénéficié de services liés à la chaîne d'approvisionnement

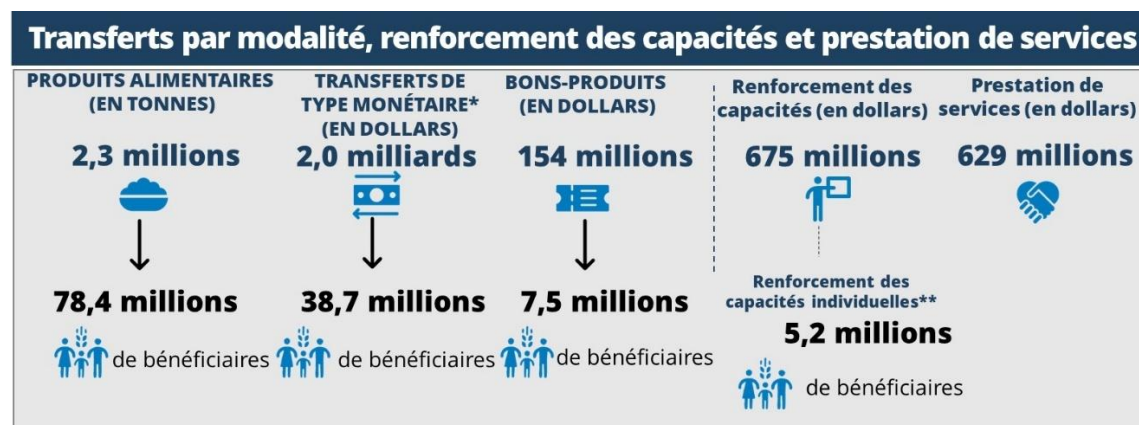
80. En 2025, les plans opérationnels du PAM ont été révisés pour mieux tenir compte de la pénurie de ressources et des priorités définies pour les programmes et le ciblage. Le PAM a fourni une assistance directe à 121 millions de personnes⁵², soit 101 pour cent des valeurs cibles révisées⁵³. Les bénéficiaires ont été notamment des personnes vulnérables en situation d'insécurité alimentaire et de malnutrition aiguës, des réfugiés, des migrants et des personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays. Parmi les personnes ayant reçu une assistance, 54 pour cent étaient des femmes et des filles, 46 pour cent des hommes et des garçons et 59 pour cent des enfants. Ces chiffres donnent une idée de la portée considérable de l'action du PAM, mais ne rendent pas bien compte du fait que dans le cadre de nombreuses opérations, l'assistance n'a pas toujours été adéquate ni assurée de façon continue.



⁵² Le nombre de bénéficiaires directs d'une aide représente un décompte de bénéficiaires "uniques": chaque bénéficiaire recevant une assistance du PAM n'est pris en compte qu'une fois, même s'il a reçu plusieurs types d'assistance différents ou une assistance à plusieurs reprises au cours de la période de référence. Le PAM applique aussi différents degrés de détail quand il procède au regroupement des chiffres relatifs aux bénéficiaires "uniques". On trouvera davantage d'informations sur cette question à l'annexe III-A.

⁵³ Dans le Plan de gestion pour 2025-2027, il était prévu de prêter assistance à 123 millions de bénéficiaires, un objectif fondé sur les besoins recensés. Au cours de 2025, les bureaux de pays du PAM ont revu leurs activités en fonction de l'évolution des besoins et des ressources attendues, ce qui les a conduits à fixer le nombre définitif de bénéficiaires ciblés en 2025 à 120 millions, toujours sur la base des besoins recensés.

81. L'assistance fournie par le PAM a connu un net recul en 2024. Les ressources reportées de 2024 ont contribué à assurer la continuité des opérations en 2025, en particulier lorsque les nouvelles contributions étaient versées en fin d'année ou avec du retard, mais n'ont pas suffi à compenser le déficit de financement, car les contributions reçues ont été inférieures à ce qui était prévu. En conséquence, la couverture et les niveaux d'assistance sont souvent restés inférieurs aux besoins évalués dans de nombreuses zones, et il a fallu fortement hiérarchiser les priorités afin de se concentrer sur les populations les plus vulnérables, ajuster la taille des rations, la valeur des transferts, la fréquence et la durée de l'assistance, et revoir à la baisse ou suspendre des activités.
82. Globalement, les chiffres relatifs aux bénéficiaires effectifs ont atteint les valeurs cibles révisées, mais avec des incidences diverses. Le nombre de bénéficiaires ayant reçu une assistance a diminué par rapport à 2024: il a augmenté dans 34 pays et baissé dans 47 autres, soit 3,5 millions de personnes de moins à l'échelle mondiale. Dans le cadre de certaines interventions d'urgence, le nombre de bénéficiaires effectifs a augmenté (de 4,2 millions au Soudan, de 2,1 millions en République arabe syrienne et de 1,4 million aux Philippines, par exemple), en conséquence de l'évolution rapide des besoins, ainsi que des chocs survenus en fin d'année. En revanche, la portée de l'action menée par le PAM a été réduite lors de crises prolongées majeures, comme en Éthiopie (3 millions de bénéficiaires en moins) et en Somalie (2 millions de bénéficiaires en moins), en raison d'un ciblage plus strict, et ce en dépit de la persistance des besoins en matière de sécurité alimentaire et de nutrition.
83. En 2025, le PAM a distribué 2,3 millions de tonnes de nourriture dans 69 pays, ce qui représente 47 pour cent de la quantité nécessaire compte tenu des besoins et une baisse de 7 pour cent par rapport à 2024. Dans le cadre des opérations du PAM en République arabe syrienne, au Soudan et au Yémen, par exemple, il a été possible d'augmenter notablement les distributions de vivres par rapport à 2024, mais ces résultats positifs ont été éclipsés par une réduction considérable du nombre de distributions réalisées dans d'autres pays, comme l'Afghanistan, l'État de Palestine et l'Éthiopie. Compte tenu de la réduction des ressources disponibles, 82,6 pour cent des produits alimentaires ont été destinés en priorité à l'assistance non assortie de conditions.
84. Outre l'assistance alimentaire en nature, le PAM a transféré 2,2 milliards de dollars sous forme de transferts de type monétaire et de bons-produits dans 77 pays, soit 47 pour cent du montant prévu; 82,2 pour cent de ces aides n'étaient assorties d'aucune condition. L'enveloppe totale des transferts de type monétaire et des bons-produits non assortis de conditions se répartissait ainsi: aides en espèces, 68 pour cent; bons-valeur, 25 pour cent; et bons-produits, 7 pour cent. Globalement, la valeur des transferts de type monétaire fournis par le PAM est restée stable par rapport à 2024, mais dans le cadre des interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central, elle a augmenté de 7 pour cent, pour atteindre 1,6 milliard de dollars, sous l'effet de l'intensification des opérations menées, par exemple dans l'État de Palestine, en République arabe syrienne et au Soudan. En revanche, la valeur des distributions de transferts de type monétaire a considérablement diminué dans le cadre de nombre d'autres situations d'urgence, comme au Niger, en République démocratique du Congo et en Somalie.
85. Parallèlement à l'assistance directe distribuée, le PAM a renforcé les systèmes nationaux en apportant un appui aux gouvernements et aux autres parties prenantes nationales. Grâce à l'assistance technique qu'il a prêtée aux systèmes nationaux de protection sociale, il a contribué à l'amélioration de la protection sociale pour quelque 869 millions de personnes, et des repas scolaires ont été distribués par les services publics et les partenaires, avec son appui technique, à 119 millions d'enfants dans 78 pays.



* Les transferts de type monétaire comprennent les bons-valeur et les bons-produits.

** Les activités de renforcement des capacités que le PAM mène s'adressent aussi bien aux pays qu'aux individus, mais seules les personnes recevant une assistance dans le cadre des activités de renforcement des capacités individuelles sont comptabilisées comme bénéficiaires directs.

3.2 Résultats par effet direct stratégique

Effet direct stratégique 1 – Les populations sont mieux à même de satisfaire leurs besoins alimentaires et nutritionnels urgents

CIBLES INSTITUTIONNELLES DE HAUT NIVEAU – EFFET DIRECT STRATÉGIQUE 1				
Indicateur de haut niveau	Valeur de référence de 2021	Valeur effective en 2025	Valeur cible en 2025	Pourcentage de réalisation
1. Nombre de pays dont la population connaît une situation de famine	4	6	0	s.o.
1.1 Pourcentage de personnes en situation d'insécurité alimentaire aiguë qui bénéficient de l'assistance d'urgence du PAM	38	25	50	50
1.2 Pourcentage de femmes et d'enfants ayant besoin d'aide qui bénéficient des services du PAM destinés à prévenir et à traiter l'émaciation	41	53	70	76
1.3 Pourcentage de transferts du PAM qui sont adéquats sur le plan nutritionnel	12	13	80	16
1.4 Nombre de pays qui mènent des opérations d'assistance monétaire adaptées aux besoins essentiels des populations	s.o.	37	50	74
1.5 Délai médian avant que le premier transfert du PAM parvienne aux personnes concernées après une situation d'urgence survenant brutalement	4 jours (2020-2021)	2 jours civils	3 jours civils	150

86. En 2025, les réductions de financement ont eu une incidence négative sur la performance au regard de l'effet direct stratégique 1: dans plus de la moitié des bureaux de pays du PAM, il a été procédé à des coupes à hauteur de 40 pour cent, voire davantage, de leurs ressources financières. Au même moment, les besoins s'accroissaient à l'échelle mondiale: dans six pays, les conditions étaient "catastrophiques" ou assimilables à "l'état de famine" – phase 5 de l'IPC ou Cadre Harmonisé –, contre quatre en 2021 et cinq en 2024.

87. Il a été déterminé que plus de 1,4 million de personnes relevaient de la phase 5 de l'IPC: environ 90 pour cent d'entre elles se trouvaient dans la bande de Gaza et au Soudan. Au Yémen, le conflit est resté le principal facteur d'insécurité alimentaire catastrophique, au même titre que l'effondrement économique. L'état de famine a été officiellement déclaré dans certaines parties de la bande de Gaza et du Soudan, et le risque de famine a persisté en Haïti, au Mali et au Soudan du Sud, signe de l'aggravation de l'insécurité alimentaire.
88. Malgré les efforts continus que le PAM a déployés pour venir en aide aux personnes souffrant d'insécurité alimentaire et de malnutrition dans les situations d'urgence, la réduction des niveaux de financement et les contraintes d'accès ont limité sa capacité d'assurer des distributions à grande échelle dans de nombreux endroits, ce qui fait que la couverture assurée n'a pas été à la hauteur des besoins. Le PAM a fourni une assistance d'urgence à 25 pour cent des personnes en situation d'insécurité alimentaire aiguë, soit 79 millions d'individus et 11 millions de moins qu'en 2024. Il a accordé la priorité aux populations relevant des phases 4 et 5 de l'IPC et a ajusté les modalités d'exécution pour maintenir la continuité de l'assistance. La réduction de la couverture et du volume des rations ont limité l'amélioration des résultats obtenus en matière de sécurité alimentaire et de nutrition, aussi les populations ont-elles continué de recourir à des stratégies de survie préjudiciables.
89. Dans 24 pays touchés par une crise⁵⁴, le PAM a fourni des services vitaux de prévention et de traitement de la malnutrition⁵⁵ à près de 23 millions de femmes et d'enfants âgés de moins de 5 ans, soit 53 pour cent des 43 millions de femmes et d'enfants ayant besoin d'un soutien d'après les estimations⁵⁶. Les lacunes en matière de couverture s'expliquent par des besoins croissants, des problèmes de financement, un accès limité et des perturbations de la chaîne d'approvisionnement. Compte tenu de ces contraintes, le PAM a donné la priorité aux zones les plus touchées, optimisé l'utilisation d'aliments nutritifs spécialisés et maintenu ses services dans les environnements les plus gravement touchés.
90. L'adéquation nutritionnelle de l'assistance est demeurée nettement en retrait des attentes. En 2025, 13 pour cent des rations en nature prévues répondaient aux normes minimales à cet égard⁵⁷, alors que la valeur cible avait été fixée à 80 pour cent, soit un taux de réalisation de 16 pour cent. Cela s'explique par une planification plus stricte, car fondée sur des budgets confirmés, par la disponibilité limitée de produits enrichis et par un déficit de financement global. Seules 35 pour cent des 9 milliards de rations qu'il était prévu de

⁵⁴ Il s'agit des pays qui connaissent une crise en matière de nutrition selon le rapport mondial sur les crises alimentaires de 2025 ([2025 Global Report on Food Crises](#)) publié par le Réseau d'information sur la sécurité alimentaire et le Global Network Against Food Crises, qui a été actualisé en septembre 2025. Dans ce rapport, une crise nutritionnelle est définie et reconnue comme une situation caractérisée par une combinaison de facteurs, tels qu'un manque généralisé d'accès à une alimentation suffisante, sûre et nutritive, des niveaux élevés de morbidité, des catastrophes environnementales, des conflits, des infrastructures médiocres et des pratiques inappropriées en matière de soins de santé, avec pour conséquence un niveau élevé de malnutrition aiguë parmi les enfants âgés de 6 à 59 mois.

⁵⁵ En application des toutes dernières [lignes directrices de l'Organisation mondiale de la Santé](#) (en anglais uniquement), les programmes de prévention et de traitement de la malnutrition doivent être appelés programmes de prévention de la malnutrition, programmes de prise en charge de la malnutrition ou programmes de supplémentation pour la malnutrition aiguë modérée.

⁵⁶ Les données relatives au nombre de personnes démunies sont fondées sur les analyses figurant dans l'aperçu de la situation humanitaire établi par le module de la nutrition.

⁵⁷ Les rations adéquates sur le plan nutritionnel sont les rations: qui permettent de pourvoir aux besoins en macronutriments et en micronutriments en fournissant 2 100 kilocalories par personne par jour – quantité à ajuster lorsque les bénéficiaires satisfont partiellement leurs propres besoins – avec 10 à 12 pour cent de calories provenant de protéines, au moins 17 pour cent de lipides, moins de 10 pour cent de sucre et au moins 9 pour cent d'huile et de céréales enrichies ou d'aliments composés enrichis; qui répondent à 75 pour cent au moins des besoins en vitamine A, fer, iode, zinc et autres micronutriments, éléments auxquels il faut ajouter environ 5 grammes de sel iodé par jour. Lorsque l'enrichissement n'est pas possible, une gamme diversifiée d'aliments doit être consommée afin de garantir le respect des normes minimales en matière de micronutriments.

distribuer comprenaient des céréales enrichies, critère primordial de l'adéquation nutritionnelle.

91. En conséquence, la couverture, la qualité et la continuité de l'assistance ont souvent été insuffisantes pour répondre aux besoins. Parmi les personnes et les communautés qui dépendaient de l'assistance du PAM comme principale source de vivres, en particulier les réfugiés, les personnes déplacées et les personnes en situation d'urgence aiguë, l'inadéquation des rations a accentué les risques de dénutrition, de carences en micronutriments et de diminution de la résilience.
92. Cependant, l'action menée à l'échelle institutionnelle en vue d'améliorer l'adéquation nutritionnelle s'est traduite par des avancées prometteuses en 2025. L'adéquation nutritionnelle s'est améliorée dans des pays tels que l'Afghanistan, le Burkina Faso et la République centrafricaine, où la proportion de rations pleinement adéquates sur le plan nutritionnel s'est accrue. Cet objectif a été atteint en veillant à ce que des aliments enrichis soient incorporés dans la composition des rations et en améliorant la couverture en micronutriments. De son côté, au lendemain du passage de l'ouragan Melissa, la Communauté des Caraïbes a exploité les connaissances acquises grâce à la formation, ainsi que des outils comme Optimus, pour optimiser les rations en diversifiant davantage l'assortiment alimentaire.
93. Le PAM a continué d'améliorer ses capacités techniques et les orientations diffusées en interne en matière d'adéquation nutritionnelle grâce à l'adoption d'une méthode uniformisée pour calculer les déficits alimentaires, élargir l'analyse des données et dispenser une formation ciblée dans toutes les régions. Un appui a été apporté à 37 pays pour lesquels un PSP était en cours d'élaboration ou de révision, une directive sur l'enrichissement des aliments est en cours de rédaction, et des efforts sont déployés pour renforcer l'approvisionnement en aliments de base enrichis, notamment par l'intermédiaire du Mécanisme de gestion globale des vivres.
94. Des transferts de type monétaire ont été effectués conformément à une approche fondée sur les besoins essentiels dans 37 bureaux de pays, nombre inchangé par rapport à 2024 mais inférieur à l'objectif fixé pour 2025, à savoir 50 bureaux. La somme totale de 603 millions de dollars a été transféré à 5,1 millions de personnes, notamment dans le cadre d'opérations de grande envergure, comme celles qui étaient menées dans l'État de Palestine, au Liban, en Somalie, au Soudan et en Ukraine. Cette approche a permis de mieux adapter les transferts aux besoins, mais les problèmes de financement ont limité les ajustements qu'il était possible d'apporter à leur valeur et à leur couverture, aussi n'ont-ils pas contribué autant qu'ils auraient dû à combler les lacunes d'ensemble en matière de consommation.
95. Le PAM a également dépassé l'objectif qu'il s'était fixé s'agissant du délai d'intervention après le déclenchement d'une situation d'urgence soudaine et a ainsi apporté une aide aux personnes touchées dans un délai moyen de 48 heures, alors que la valeur cible était de trois jours. Dans 50 pour cent des cas, l'assistance a été fournie en moins de 48 heures. Ce résultat a notamment été rendu possible grâce à des mesures de préparation, comme le prépositionnement de stocks, l'action anticipatoire, le maintien d'une présence sur le terrain et le recours à des modalités de financement souples, en particulier le Compte d'intervention immédiate, les allocations multilatérales et les volets portant sur l'action anticipatoire du Fond central pour les interventions d'urgence.

Effet direct stratégique 2 – Les populations obtiennent de meilleurs résultats sur le plan de la nutrition, de la santé et de l'éducation

CIBLES INSTITUTIONNELLES DE HAUT NIVEAU – EFFET DIRECT STRATÉGIQUE 2				
Indicateur de haut niveau	Valeur de référence de 2021	Valeur effective en 2025	Valeur cible en 2025	Pourcentage de réalisation
2. Nombre de femmes et d'enfants ayant accès à des services améliorés en matière de santé, de nutrition et d'éducation avec l'assistance du PAM (<i>en millions</i>)	32,3 (2020)	36,7	46	80
2.1 Nombre de femmes et d'enfants qui bénéficient des services du PAM conçus pour prévenir et traiter la malnutrition pendant les 1 000 premiers jours de la vie (<i>en millions</i>)	17,3	17,4	25	70
2.2 Nombre d'enfants qui reçoivent des repas nutritifs à l'école pendant les 7 000 jours suivants (<i>en millions</i>):				
– du PAM	15	19,3	21	92
– de la part des gouvernements et des partenaires*	91	119	99,8	119
2.3 Pourcentage de programmes nationaux d'alimentation scolaire fournissant un ensemble complet de services de santé et de nutrition à l'école grâce à l'appui du PAM et des partenaires	61	46	>80	58

* Les données sont recueillies et publiées tous les deux ans. Les données disponibles les plus récentes sont celles du PAM. 2025. *Situation de l'alimentation scolaire dans le monde 2024*.

96. En 2025, les résultats obtenus au titre de l'effet direct stratégique 2 ont fait apparaître des progrès partiels au regard des valeurs cibles fixées: les services ont été rétablis et étendus avec constance, mais leur couverture et leur qualité ont régulièrement été insuffisantes au regard des indicateurs clés. Globalement, le PAM a aidé 36,7 millions de femmes et d'enfants à accéder à des services de nutrition, de santé et d'éducation, soit 80 pour cent de la cible institutionnelle de haut niveau 2. Cela représente une légère augmentation par rapport à la valeur de référence de 2021 et indique que le rétablissement des services essentiels, après les perturbations provoquées par la pandémie de COVID-19, s'est poursuivi.
97. Dans les situations d'urgence comme dans les contextes sans caractère d'urgence, le PAM est venu en aide à 17,4 millions d'enfants âgés de moins de 2 ans et a fourni aux filles et femmes enceintes ou allaitantes des services de prévention et de traitement de la malnutrition pendant les 1 000 premiers jours de la vie, soit 70 pour cent de la valeur cible fixée, à savoir 25 millions. La couverture n'a pas été aussi vaste que prévue en raison de déficits de financement, des disponibilités réduites d'aliments nutritifs spécialisés et de contraintes opérationnelles dans les pays le plus durement touchés. En conséquence, le PAM a accordé la priorité aux interventions destinées à sauver des vies, a renforcé l'intégration avec les systèmes nationaux de santé et de protection sociale et a appliqué des stratégies ciblées pour venir en aide aux groupes vulnérables sur le plan nutritionnel, en contribuant à assurer la continuité de la prestation de services dans les environnements difficiles.

98. En outre, 119 millions d'enfants vivant dans 78 pays ont reçu des repas scolaires dans le cadre de programmes mis en œuvre par des gouvernements et des partenaires avec l'appui technique du PAM. Ce chiffre est supérieur à la valeur cible fixée pour 2025, à savoir 99,8 millions et indique un relèvement durable et des investissements nationaux en augmentation. Le PAM est venu directement en aide à 19,3 millions d'enfants dans 63 pays en leur fournissant des repas scolaires sur site, des rations à emporter et des transferts de type monétaire, ce qui lui a permis d'atteindre 92 pour cent de la valeur cible qu'il s'était fixée à cet égard. Cela représente une augmentation modérée par rapport à la valeur de référence pour 2021, mais un recul par rapport à 2024, une évolution qui s'explique par la transition vers la prise en main des programmes de repas scolaires par les pouvoirs publics, mais aussi par des problèmes budgétaires et des difficultés d'accès dans certaines zones. Le PAM a également élargi la portée de ses opérations axées sur les repas scolaires dans un certain nombre de sites, notamment en Ukraine et en Zambie, en réponse à l'intensification des besoins.
99. En dépit de ces avancées, seuls 46 pour cent des programmes de repas scolaires nationaux se sont accompagnés d'un ensemble complet composé d'au moins quatre services de santé et de nutrition à l'école, ce qui constitue une amélioration par rapport au niveau de 32 pour cent enregistré en 2022, mais un résultat nettement inférieur à la valeur cible institutionnelle fixée à 80 pour cent au moins. Cela indique que des lacunes persistent dans la fourniture de services de santé et de nutrition intégrés en milieu scolaire et fait apparaître que les gouvernements n'ont pas encore recouvré l'ensemble de leurs capacités à la suite des perturbations causées par la pandémie de COVID-19, d'où la nécessité de continuer d'investir de façon soutenue dans le renforcement des systèmes.

Effet direct stratégique 3 – Les populations disposent de moyens d'existence améliorés et durables

CIBLES INSTITUTIONNELLES DE HAUT NIVEAU – EFFET DIRECT STRATÉGIQUE 3				
Indicateur de haut niveau	Valeur de référence de 2021	Valeur effective en 2025	Valeur cible en 2025	Pourcentage de réalisation
3. Nombre de personnes disposant de moyens d'existence plus résilients pour faire face aux risques et aux chocs grâce à l'assistance du PAM (<i>en millions</i>)	14	18,7	22,9	82
3.1 Nombre de personnes bénéficiant d'initiatives de renforcement de la résilience qui consolident leurs moyens d'existence, y compris les écosystèmes (<i>en millions</i>)	10	6,2	15	42
3.2 Nombre de petits exploitants bénéficiant, de la part du PAM, d'un appui qui a amélioré les filières et renforcé les services de commercialisation (<i>en millions</i>)	0,41	2,1	1,5	144
3.3 Nombre de personnes bénéficiant d'une protection financière contre les aléas climatiques (<i>en millions</i>)	3,5	10,3	9	115

100. En 2025, le PAM a aidé 18,7 millions de personnes à renforcer leurs moyens d'existence et leur capacité de faire face aux chocs, ce qui représente 82 pour cent de la valeur cible institutionnelle et une augmentation de 4,7 millions de personnes par rapport à la valeur de référence de 2021. Toutefois, les résultats obtenus sont en retrait par rapport à 2024, conséquence de la réduction des ressources et de difficultés d'accès dans le cadre d'opérations menées dans plusieurs environnements à haut risque.
101. Le PAM est venu en aide à 6,2 millions de personnes dans 56 pays au moyen d'initiatives de renforcement de la résilience axées sur l'amélioration des moyens d'existence et la gestion des ressources naturelles, ce qui représente 42 pour cent de la valeur cible annuelle et 61 pour cent de la valeur de référence de 2021. Sur ce total, 5,4 millions de personnes ont participé à des activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs et 0,8 million à des activités d'assistance alimentaire pour la formation. Depuis 2021, la participation aux activités fondées sur les actifs décline en raison de la réduction des financements et de la redéfinition des priorités au profit de la fourniture de l'assistance visant à sauver des vies. En 2025, la mise en œuvre a été en plus entravée par des restrictions d'accès liées à l'insécurité dans plusieurs environnements à haut risque, notamment en Afghanistan, au Burkina Faso, en Haïti, au Mali, en République démocratique du Congo, au Soudan et au Yémen.
102. Par ailleurs, le PAM a apporté un appui à 2,1 millions de petits exploitants dans 56 pays en développement en renforçant les filières et en améliorant l'accès aux marchés, atteignant ainsi 144 pour cent de la valeur cible, soit cinq fois plus que la valeur de référence de 2021. Cette progression est le résultat d'investissements continus dans les systèmes agroalimentaires, d'une demande élevée de la part des gouvernements et des partenaires, et de la flexibilité de l'approche modulaire du PAM dans divers environnements opérationnels. Elle montre que le renforcement de l'accès des petits exploitants aux marchés et de leur capacité d'amélioration de la gestion après récolte, ainsi que la multiplication des possibilités offertes de générer des revenus, se poursuivent.
103. Le PAM a également assuré à 10,3 millions de personnes une protection financière contre les aléas climatiques, soit un niveau supérieur à la valeur cible et une couverture près de trois fois plus élevée qu'en 2021. Cette croissance a été stimulée par le développement de mécanismes de financement de l'action anticipatoire et de la gestion des risques liés au climat, développement qui s'est appuyé sur l'amélioration des capacités de prévision, la généralisation de l'adoption des approches anticipatoires et la constitution de nouveaux partenariats. En revanche, la couverture a légèrement diminué en comparaison de 2024 en raison de difficultés financières et de mesures d'économie qui ont freiné la transposition à une plus grande échelle des plans d'action anticipatoire et des dispositifs d'assurance contre les risques liés au climat.
104. Les résultats ont dépassé les valeurs cibles dans certaines zones, mais la performance d'ensemble est demeurée inférieure aux objectifs en raison de pénuries de ressources financières, qui ont entraîné une contraction des activités fondées sur les transferts, en particulier des activités de création et de remise en état d'actifs. Par contraste, les interventions qui étaient moins dépendantes des transferts, comme l'appui aux filières et à la protection financière, se sont traduites par des résultats supérieurs aux valeurs cibles fixées, ce qui montre que les réductions de financement se font plus ou moins ressentir en fonction du type d'activité menée. Cela souligne combien il est important de maintenir un équilibre entre les interventions fondées sur les transferts et les autres activités pour favoriser l'obtention d'effets directs pérennes et intégrés.

Effet direct stratégique 4 – Les programmes et les systèmes nationaux sont renforcés

CIBLES INSTITUTIONNELLES DE HAUT NIVEAU – EFFET DIRECT STRATÉGIQUE 4				
Indicateur de haut niveau	Valeur de référence de 2021	Valeur effective en 2025	Valeur cible en 2025	Pourcentage de réalisation
4. Nombre de pays disposant de programmes et de systèmes renforcés grâce à l'appui du PAM	49	77	56	138
4.1 Nombre de pays mieux préparés et mieux à même de faire face aux situations d'urgence grâce aux systèmes nationaux	30	78	60*	130
4.2 Nombre de pays dont le système national de protection sociale aide mieux la population à parvenir à la sécurité alimentaire, à avoir une alimentation saine et à satisfaire ses besoins essentiels ou à gérer les risques	47	69	60	115
4.3 Nombre de pays où le PAM contribue à rendre les systèmes alimentaires plus résilients	36	58	45	129
4.4 Nombre de pays qui se sont engagés en faveur des programmes d'alimentation scolaire ou ont renforcé leurs engagements à cet égard dans leurs:				
– politiques nationales**	41	107	49	218
– budgets**	0	45	45*	100

* Les valeurs cibles fixées pour 2025 pour ces indicateurs de haut niveau ont été révisées à la hausse en 2024 sur la base des valeurs effectives enregistrées en 2023.

** Les données sont recueillies et publiées tous les deux ans. Les données disponibles les plus récentes sont celles du PAM. 2025. *Situation de l'alimentation scolaire dans le monde 2024*.

105. En 2025, le PAM a contribué au renforcement de programmes et de systèmes nationaux dans 77 pays, atteignant ainsi 138 pour cent de la valeur cible institutionnelle, ce qui marque une augmentation notable par rapport à la valeur de référence de 2021, à savoir 49 pays. C'est la conséquence d'une demande soutenue d'assistance technique du PAM de la part des parties prenantes nationales, en particulier dans les domaines de la sécurité alimentaire, de la nutrition, de la préparation aux situations d'urgence et de la protection sociale.
106. Le PAM a appuyé des réformes portant sur les politiques publiques et la législation dans 18 pays, ce qui s'est traduit par la mise au point dans leur version définitive de projets de texte dans 10 d'entre eux et par l'engagement d'une procédure d'approbation, toujours en cours, dans 12. L'élaboration et la mise en œuvre des programmes ont été renforcées à l'échelle voulue dans 20 pays, les parties prenantes nationales ayant mobilisé 1,1 milliard de dollars, avec l'appui du PAM, pour améliorer les systèmes et les services. Dans divers environnements, les participants aux activités de formation, de mentorat et d'accompagnement individualisé organisées avec le soutien du PAM ont indiqué que les capacités en matière de préparation aux situations d'urgence, de résilience face aux chocs climatiques et de prévention de la malnutrition s'étaient améliorées et que les mécanismes de collaboration et de coordination avaient été renforcés.

107. Le PAM a poursuivi le renforcement des systèmes nationaux et infranationaux de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise dans le cadre d'une coopération intensive avec les institutions gouvernementales et les acteurs nationaux. En 2025, 78 pays étaient mieux préparés et mieux équipés pour faire face aux situations d'urgence grâce à l'appui du PAM, ce qui atteste les progrès accomplis de manière continue au cours de la mise en œuvre des plans stratégiques. Les efforts ont consisté avant tout à renforcer les systèmes d'alerte précoce, les mécanismes de gestion de crise et de coordination et la capacité de préparation des systèmes gouvernementaux afin de mettre en œuvre des interventions en temps voulu. Cinq pays supplémentaires répondent aux normes applicables aux systèmes et aux capacités en matière de préparation et d'intervention depuis 2025 (l'Angola, la Lybie, la République-Unie de Tanzanie, la Türkiye et le Zimbabwe), ce qui est le résultat de l'élargissement de l'appui apporté par le PAM aux fins du renforcement des capacités en matière de préparation aux situations d'urgence. Dans toutes les régions où l'organisation est active, cela a contribué à l'amélioration des moyens dont disposaient les autorités nationales pour anticiper les chocs, y faire face et intervenir dans des délais plus courts et en mettant en œuvre des services essentiels de manière plus efficace.
108. Les systèmes nationaux de protection sociale ont été renforcés dans 69 pays, contre 47 en 2021, ce nombre ayant augmenté régulièrement au fil de la période considérée. C'est la traduction d'une demande accrue d'appui consultatif, analytique et opérationnel de la part du PAM, en vue de l'élargissement de la couverture de ses activités et de l'amélioration de l'état de préparation et de la réactivité des pays face aux chocs. Cet appui s'est concentré sur le renforcement des systèmes de mise en œuvre, l'amélioration des cadres d'orientation et le resserrement des liens entre protection sociale, sécurité alimentaire et nutrition. Le fait que six nouveaux pays aient renforcé leur système de protection sociale en 2025 par rapport à 2024 s'explique par une mobilisation plus intense en faveur d'une réforme des politiques publiques qui soit fondée sur des données probantes et par le développement des capacités institutionnelles.
109. En 2025, le PAM a aidé 58 pays à renforcer la résilience de leurs systèmes alimentaires et contribué à mettre en œuvre des approches qui relient l'aide humanitaire à la mise au point de systèmes à plus long terme. En envisageant l'ensemble des programmes sous l'angle des systèmes alimentaires, le PAM a participé au renforcement des capacités nationales, à l'amélioration des cadres d'orientation et au resserrement des liens entre la production locale et la demande d'aliments nutritifs. Grâce à sa collaboration avec le secteur privé, le monde universitaire et la société civile, il a été en mesure de promouvoir des filières plus efficaces et d'élargir l'accès aux aliments nutritifs, contribuant ainsi à rendre les systèmes alimentaires plus résilients et plus viables.
110. Le PAM a également aidé les pays à prendre en main les programmes de repas scolaires à l'échelle nationale. En 2025, 107 pays ont inclus les repas scolaires dans des politiques nationales et 45 ont accru la part de leur budget national allouée aux programmes de repas scolaires. Dans les deux cas, les valeurs cibles fixées ont été dépassées, ce qui indique que d'importants progrès ont été accomplis depuis 2021. Ces avancées tiennent en partie à la dynamique impulsée par la Coalition pour l'alimentation scolaire – créée en 2021 et dont le PAM assure le secrétariat –, qui plaide pour l'intensification de l'engagement politique en faveur des programmes de repas scolaires gérés au niveau national, l'élaboration de politiques en la matière et leur transposition à plus grande échelle.

Effet direct stratégique 5 – Les acteurs de l'aide humanitaire et du développement sont plus efficaces et plus efficaces

CIBLES INSTITUTIONNELLES DE HAUT NIVEAU – EFFET DIRECT STRATÉGIQUE 5				
Indicateur de haut niveau	Valeur de référence de 2021	Valeur effective en 2025	Valeur cible en 2025	Pourcentage de réalisation
5. Nombre de pays dans lesquels des services et des solutions "délégés" ou "à la demande" sont gérés par le PAM	s.o.	125	114*	110
5.1 Proportion de pays dans lesquels le gouvernement ou les partenaires bénéficient de "services délégués" assurés par le PAM sur l'ensemble des pays où l'équipe de pays des Nations Unies demande et où le Comité permanent interorganisations approuve l'activation de services de ce type (<i>en pourcentage</i>)	s.o.	100	100	100
5.2 Nombre de pays dans lesquels des partenaires sollicitent des solutions et des services "à la demande" assurés par le PAM et en bénéficient	s.o.	125	114*	110
5.3 Pourcentage d'utilisateurs satisfaits des services fournis	80	93	80	121

* Les valeurs cibles fixées pour 2025 pour ces indicateurs de haut niveau ont été révisées à la hausse en 2024 sur la base des valeurs effectives enregistrées en 2023.

111. Le PAM a assuré des services délégués ainsi que des services et des solutions à la demande dans 125 pays⁵⁸, dépassant ainsi l'objectif annuel de 114 pays et excédant la cible de haut niveau 5. La demande de ces services a continué de croître dans des environnements opérationnels de plus en plus instables, marqués par des conflits, des difficultés d'accès, la perturbation des marchés et des capacités nationales limitées. Les services en question sont demeurés essentiels pour donner aux partenaires de l'action humanitaire et du développement les moyens de poursuivre la mise en œuvre dans les délais voulus d'opérations sûres et bien coordonnées.
112. Le PAM a répondu à 100 pour cent des demandes de services délégués formulées par les équipes de pays des Nations Unies et approuvées par le Comité permanent interorganisations, satisfaisant ainsi pleinement à la cible de haut niveau 5.1. Le module des télécommunications d'urgence a assuré des communications et établi des connexions numériques essentielles dans le cadre de neuf opérations d'urgence, apportant un appui à 8 417 travailleurs humanitaires et à 24 475 utilisateurs des communautés durant l'intervention engagée au lendemain du passage de l'ouragan Melissa. Lors du transfert de la responsabilité des initiatives d'inclusion numérique aux institutions nationales dans le Sahel, les centres du module des télécommunications d'urgence au Burkina Faso et au Niger ont assuré l'accès au réseau, doté de compétences numériques plus de 52 000 personnes et mis en place un programme de formation pour plus de 2 300 participants. En République arabe syrienne, lorsque le service de télécommunications d'urgence a été suspendu en raison de difficultés opérationnelles et financières, un dispositif de partage des coûts a été mis en place, grâce auquel une capacité technique cruciale a été préservée pour les intervenants.

⁵⁸ Ce nombre inclut des pays dans lesquels le PAM n'est pas officiellement présent, mais où des services ont été fournis par l'intermédiaire de structures régionales dans le Pacifique et les Caraïbes.


113. L'UNHAS a assuré des services de transport aérien humanitaire dans 22 pays, au bénéfice de plus de 239 000 passagers; il a également assuré l'acheminement de quelque 2 513 tonnes de produits et matériels de secours et procédé à 583 évacuations sanitaires et à 1 639 transferts pour des raisons de sécurité. Le module de la logistique a apporté un appui à 1 043 partenaires par l'intermédiaire de 16 modules et groupes de coordination sectorielles en activité, notamment dans l'État de Palestine et au Soudan, et a assuré des services dans 52 pays et dans la région du Pacifique, où il a mené des activités de préparation et de renforcement des capacités en matière de logistique et contribué à préserver l'environnement. La transition vers des structures de coordination prises en main par les autorités nationales a progressé au Liban, au Myanmar et en République bolivarienne du Venezuela. Dans le cadre de l'ensemble des opérations, le module de la logistique a facilité le transport de 430 481 mètres cubes de fournitures destinées à sauver des vies, soit l'équivalent de plus de 13 000 conteneurs, et l'entreposage de 168 638 mètres cubes, soit l'équivalent de 5 110 conteneurs.
114. En plus de ces services délégués, le PAM a également assuré des services et des solutions à la demande dans 125 pays, dépassant ainsi l'objectif fixé de 114 tout en atteignant la cible de haut niveau 5.2. L'Entrepôt de fournitures humanitaires des Nations Unies a expédié 580 cargaisons à 45 partenaires humanitaires et à 47 bureaux de pays du PAM et fait ainsi parvenir dans 93 pays des articles de secours d'une valeur de 60 millions de dollars, d'un volume total de 37 984 mètres cubes et d'un poids de 8 040 tonnes, ce qui a permis de venir en aide à 1,65 million de personnes d'après les estimations. Les services à la demande liés à la chaîne d'approvisionnement ont apporté un appui à 154 clients dans 46 pays: 658 563 mètres cubes de marchandises, d'une valeur de 312,9 millions de dollars, ont été gérés, et 88 683 tonnes de produits alimentaires ont été achetées pour le compte de cinq gouvernements⁵⁹. Les équipes chargées de l'ingénierie ont réalisé des évaluations techniques, fourni des plans et supervisé la construction ou la remise en état d'infrastructures opérationnelles, notamment des entrepôts à température contrôlée et des pistes d'atterrissage, à l'appui de la continuité des opérations dans des zones reculées.
115. L'Équipe d'intervention rapide dans le domaine des technologies de l'information et des télécommunications (FITTEST) a assuré des missions techniques et un appui à distance dans 37 pays; elle a accompli 815 jours de mission et expédié 83 cargaisons de matériel. Les services numériques qu'elle a fournis aux gouvernements ont aidé 36 bureaux de pays à renforcer les systèmes informatisés de gestion pour la protection sociale, les opérations axées sur les repas scolaires et les interventions d'urgence, notamment en Iraq, au Mali et en Namibie. Le PAM a développé ses services à la demande en matière de transferts de type monétaire en aidant à mettre en place des systèmes de paiement de gouvernement à particulier au Liban, au Mozambique et au Pérou, en complément des efforts de plus vaste portée déployés pour renforcer les systèmes nationaux. L'appui axé sur les données et l'analytique a rendu possible la mise en service ou le cadrage du système PRISM de surveillance des risques liés au climat dans 11 pays, avec pour effet l'amélioration du suivi des risques de catastrophe, des analyses saisonnières et de l'action anticipatoire. Au moyen des services mondiaux partagés, la plateforme de réservation des Nations Unies a apporté un appui à 7,5 millions d'utilisateurs dans 125 pays, en fournissant des hébergements, ainsi que des services liés à la mobilité et au covoiturage à 22 entités des Nations Unies.

⁵⁹ État de Palestine, Guatemala, Malawi, Namibie et Timor-Leste.


116. En moyenne, le taux de satisfaction des usagers en ce qui concerne les services délégués et les services à la demande a atteint 93 pour cent, soit un niveau supérieur à la valeur de référence institutionnelle (80 pour cent) et suffisant pour atteindre la valeur cible institutionnelle. Les taux de satisfaction ont été les suivants: 96 pour cent pour l'UNHAS et la plateforme de réservation des Nations Unies; 92 pour cent pour le module des télécommunications d'urgence; 90 pour cent pour le module de la logistique; et 88 pour cent pour le module mondial de la sécurité alimentaire. Le taux de satisfaction inférieur enregistré dans certains endroits s'explique principalement par des limites techniques échappant au contrôle des partenaires ou des prestataires de services. Globalement, les partenaires ont de nouveau déclaré leur confiance dans les services fournis par le PAM, confirmant le rôle crucial que jouaient ces services pour appuyer la mise en œuvre d'interventions humanitaires et d'opérations qui soient axées sur le développement efficaces, respectueuses des délais et bien coordonnées.

3.3 Préparation aux situations d'urgence et intervention en cas de crise

La préparation aux situations d'urgence en 2025 en chiffres

14 760 employés
de **995 institutions** 
ont participé à des activités dirigées par le PAM destinées à renforcer les capacités en matière de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise

Activités mises en œuvre 
Suivi des risques, alertes rapides, mesures de préparation fondées sur les transferts monétaires, élargissement de l'accès à l'assurance, planification des interventions d'urgence, prépositionnement de stocks, développement des systèmes de protection sociale réactifs face aux chocs


Le PAM a aidé **70 pays** à renforcer leurs systèmes nationaux de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise

117. Compte tenu de la priorité accordée aux interventions d'urgence, le PAM a axé ses activités de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise sur les initiatives susceptibles d'assurer la fourniture d'une assistance à grande échelle en temps opportun sur fond d'accentuation des restrictions de ressources. Dans le cadre des interventions en cas de crise, il a accordé la priorité aux personnes et aux communautés les plus vulnérables, en se concentrant sur les personnes relevant de la phase 4 ("urgence") et de la phase 5 ("catastrophique") de l'IPC relatives à l'insécurité alimentaire. Sur les 121 millions de bénéficiaires enregistrés en 2025, 77,3 millions ont reçu une aide d'urgence non assortie de conditions. Cette assistance a été fournie sous la forme de 1,9 million de tonnes de vivres, soit 82,6 pour cent du volume total de produits alimentaires distribués par le PAM, et de transferts de type monétaire et de bons-produits s'élevant à 1,81 milliard de dollars, soit 82,2 pour cent du montant total distribué au titre de ces deux modalités. Cette concentration de ressources est à l'image de l'importance que le PAM accorde systématiquement à l'assistance destinée à sauver des vies pour faire face aux besoins aigus et à la réduction des financements.

118. Le PAM a mené des opérations⁶⁰ dans 34 pays classés dans la phase "urgence", 15 dans la phase "action rapide et intervention d'urgence", 13 dans la phase "exigeant l'attention du Siège" et 6 dans la phase "intensification des opérations coordonnées au niveau central". Les pays où les opérations ont été intensifiées ont été le Soudan, le Soudan du Sud et le Tchad (dans le cadre de l'intervention menée face à la crise régionale soudanaise), ainsi que l'État de Palestine, le Liban et la République arabe syrienne. Le PAM a maintenu une capacité à mobiliser des renforts immédiatement par l'intermédiaire de son équipe mondiale d'intervention rapide, qui a appuyé les opérations menées dans 12 pays et dans les bureaux régionaux du Caire et de Nairobi, des spécialistes ayant été déployés en moyenne pendant 158 jours lors de chaque situation d'urgence.
119. Dans les environnements extrêmement complexes, comme au Burkina Faso, en Haïti, en Jamaïque, au Liban, en République démocratique du Congo et en Somalie, les équipes spécialisées dans l'accès ont facilité l'élaboration de stratégies d'accès, la collaboration avec les acteurs étatiques et non étatiques et la coordination avec les gouvernements et les partenaires des Nations Unies.
120. Les modalités de financement souples sont demeurées un outil crucial pour les activités axées aussi bien sur l'intervention que sur la préparation. Vingt-cinq bureaux de pays et le Bureau régional de Panama ont reçu 297 millions de dollars en provenance du Compte d'intervention immédiate pour transposer des opérations à plus grande échelle et faire face aux nouveaux risques, ce qui représente une augmentation de 50 pour cent par rapport à 2024. Ces ressources étaient principalement destinées à faire face à des chocs liés aux conflits (54 pour cent) et aux aléas naturels (44 pour cent), une petite partie étant également consacrée aux situations d'urgence en matière de santé publique. Elles ont permis de mener des interventions en temps opportun dans divers contextes, notamment l'intervention entreprise pour faire face à l'ouragan Melissa en Jamaïque, le soutien apporté aux réfugiés au Burundi, et la distribution rapide d'espèces à 450 000 victimes du tremblement de terre qui s'est produit au Myanmar.
121. En parallèle, des investissements ciblés dans la préparation ont eu pour effet de renforcer la capacité d'intervention rapide du PAM lorsque des chocs se produisaient. Un montant supplémentaire de 3,9 millions de dollars a permis d'appuyer des initiatives menées dans des environnements présentant des risques élevés, qui étaient exposés aux aléas climatiques et à des conflits. À Cuba, au Mozambique et aux Philippines, le prépositionnement d'articles alimentaires et non alimentaires a rendu possibles des interventions rapides au lendemain du passage de l'ouragan Melissa, de la tempête tropicale Jude et du super typhon Uwan, plus tard dans l'année.

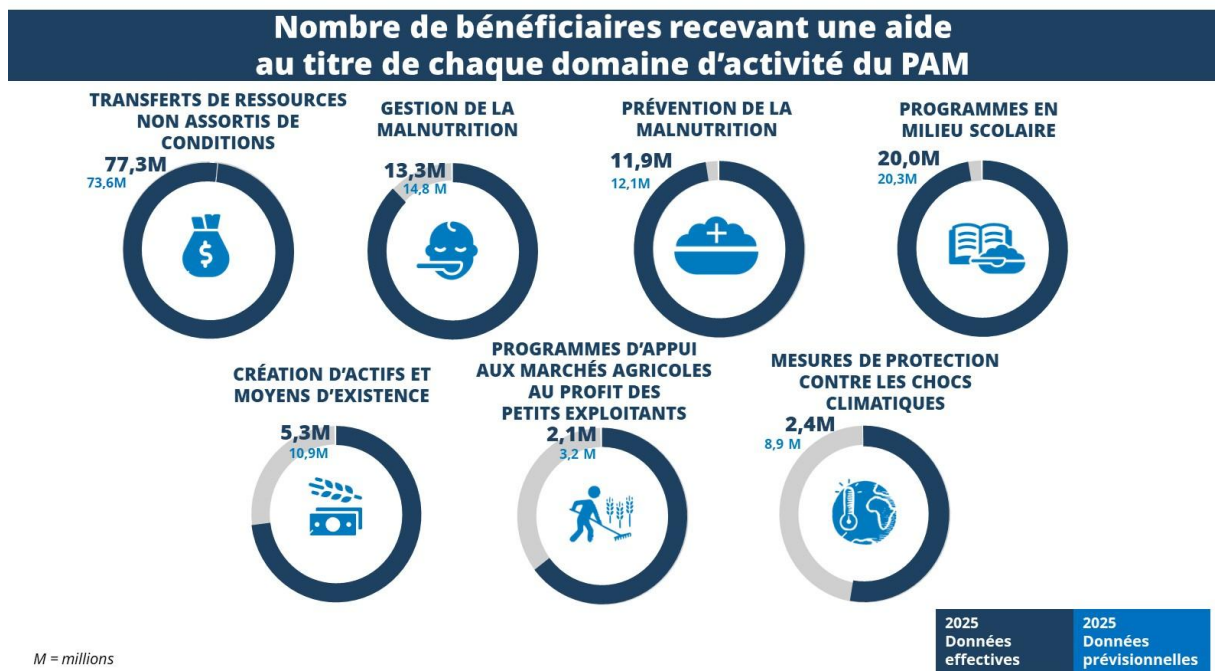
⁶⁰ Le PAM classe ses opérations soit dans la catégorie "situation ne constituant pas urgence", soit dans l'une des trois phases d'urgence suivantes: "action rapide et intervention d'urgence", "opérations exigeant l'attention du Siège" ou "opérations coordonnées au niveau central de renforcement des interventions", en fonction de leur gravité. Le niveau de gravité est évalué au regard de cinq critères: ampleur, urgence, complexité, capacités, et risque d'échec. Ces critères ont été établis à partir des protocoles d'intensification des opérations à l'échelle du système humanitaire, définis par le Comité permanent interorganisations, et combinés à des analyses des systèmes d'alerte rapide. Les chiffres figurant dans ce paragraphe se rapportent à la phase d'urgence la plus élevée déclenchée dans un pays pendant l'année, selon ce qu'indiquent le protocole d'urgence et le système interne d'alerte. Un même pays n'est compté qu'une seule fois, selon le niveau de gravité le plus élevé retenu.

122. En complément de ces investissements, un appui continu a été apporté aux systèmes nationaux. Près de 800 institutions spécialisées dans la préparation aux situations d'urgence et l'intervention en cas de crise ont vu leurs capacités renforcées aux niveaux national et local, et plus de 10 000 fonctionnaires gouvernementaux et employés de partenaires dans 22 pays ont reçu une formation visant à perfectionner leurs aptitudes en matière de préparation et d'intervention. Les mécanismes de coordination ont été perfectionnés dans 11 pays et des systèmes de préparation aux situations d'urgence ont été transposés à plus grande échelle au Bhoutan, au Guatemala, en Indonésie, au Lesotho, aux Philippines et en République-Unie de Tanzanie, ce qui a aidé ces pays à prendre en main les opérations et améliorer leur état de préparation.
123. De nouvelles données factuelles confirment la valeur de ces investissements: dans une étude du PAM⁶¹ sur le retour sur investissement de la préparation aux situations d'urgence, qui couvrait six types d'intervention mis en œuvre dans 19 situations, il a été estimé que chaque dollar investi avait généré 3,40 dollars d'économie au cours de l'intervention et réduit le délai d'entrée en action de 25 jours en moyenne. Outre les économies qu'ils permettent de réaliser, les investissements dans la préparation ont également contribué à améliorer les résultats obtenus en matière de nutrition et la protection des moyens d'existence, à stabiliser les marchés et à renforcer l'inclusion et la coordination.
124. L'action coordonnée menée par l'intermédiaire du module mondial de la sécurité alimentaire et ses partenaires a donc été déterminante pour venir en aide aux personnes démunies en dépit des ressources limitées et des contraintes opérationnelles. Le module n'a reçu que 4,6 milliards de dollars sur les 12,8 milliards de dollars nécessaires en 2025, mais les partenaires sont venus en aide à 81 millions de personnes sur les 104 millions de personnes initialement prévues dans 25 pays, soit 77 pour cent de l'objectif. L'assistance a été fournie principalement sous la forme de produits alimentaires distribués à 69 millions d'individus et d'un soutien aux moyens d'existence apporté à 24 millions de personnes⁶²; même si le maintien du taux de couverture est dû en partie à la réduction de la taille des rations et de la fréquence des distributions.
125. Le module a assuré 550 jours de mission, à distance et dans les pays, et a appuyé des activités d'analyse conjointe et de coordination opérationnelle. Il a également contribué à la réinitialisation des modalités de l'aide humanitaire en renforçant les procédures de planification collectives et en encourageant l'adoption de modèles d'interventions adaptés au contexte local, qui ont eu pour effet d'accroître les capacités nationales.

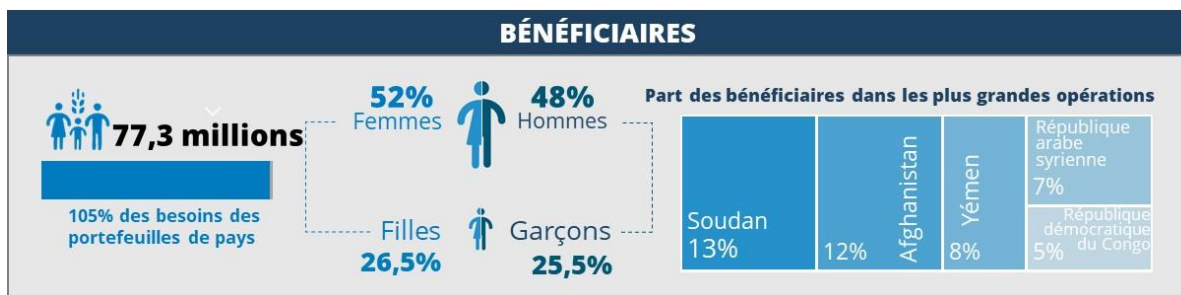
⁶¹ PAM. À paraître. *Updated Return on Investment for Preparedness to Respond Study* (avril 2026).

⁶² Les pays étaient les suivants: Afghanistan, Bangladesh, Burkina Faso, Cameroun, Colombie, État de Palestine, Éthiopie, Haïti, Liban, Madagascar, Mali, Mozambique, Myanmar, Niger, Nigéria, République arabe syrienne, République centrafricaine, République démocratique du Congo, Somalie, Soudan, Soudan du Sud, Tchad, Ukraine, Venezuela et Yémen.

3.4 Réalisations dans les principaux domaines d'activité



Transferts de ressources non assortis de conditions



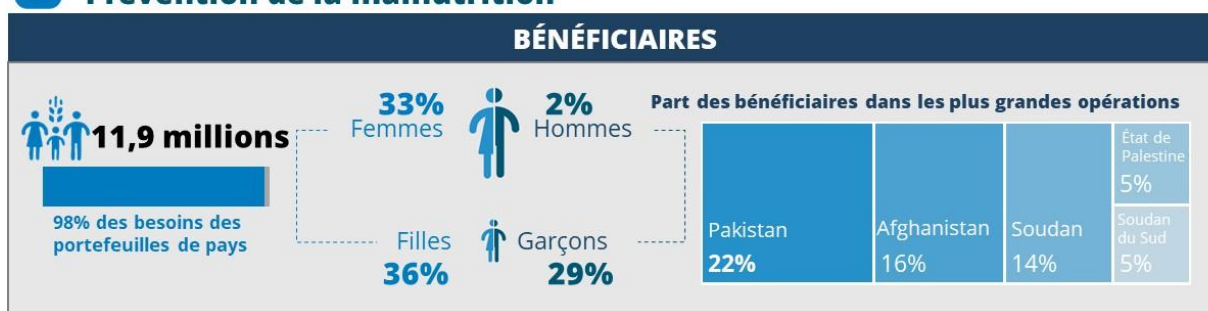
126. Les interventions que le PAM a menées face aux crises se sont articulées autour de la stricte hiérarchisation des transferts de ressources non assortis de conditions sur fond de graves déficits de financement. Il a fallu prendre des décisions difficiles, en tenant compte des risques, pour concentrer l'assistance destinée à sauver des vies sur les personnes et les communautés dont les besoins étaient les plus urgents, en particulier celles qui se trouvaient en situation d'insécurité alimentaire aiguë et qui ne disposaient que de moyens de substitution limités pour se procurer de la nourriture.
127. Dans la pratique, cela s'est traduit par un ciblage plus strict et par de fortes réductions des niveaux d'assistance lors de nombreuses opérations, notamment dans les zones accueillant des réfugiés. En Ouganda, le PAM a suspendu l'assistance pour près de 1 million de réfugiés sur un total de 1,66 million de réfugiés ciblés, et les rations destinées aux bénéficiaires restants ont été réduites pour ne plus couvrir que 30 pour cent environ des besoins alimentaires minimaux. Des réductions similaires ont été observées au Kenya, où les rations ont été ramenées à 30 pour cent du panier alimentaire minimal et où le nombre de bénéficiaires a été diminué de plus d'un tiers. Au Soudan du Sud, les réfugiés ont continué de recevoir environ la moitié de l'assistance requise, alors qu'ils ne disposaient que de possibilités limitées pour subvenir à leurs besoins par d'autres moyens.

128. Ces mesures procédaient de réorientations plus larges touchant le ciblage et l'établissement des priorités par le PAM. Une évaluation stratégique consacrée en 2025 à l'établissement des priorités⁶³ a fait apparaître que de plus en plus souvent, les critères de vulnérabilité guidaient la définition des priorités, les modalités étant adaptées en fonction des circonstances. Pour aider les bureaux de pays à gérer ces arbitrages, le PAM a publié des orientations institutionnelles sur l'établissement des priorités dans le cadre de l'assistance humanitaire, qui ont servi de cadre de référence pour la prise de décisions respectant des principes et fondée sur des données factuelles dans un contexte de restriction budgétaire.
129. Par ailleurs, les outils numériques ont aidé à améliorer l'efficacité et le ciblage de la mise en œuvre lorsque la situation sur les marchés le permettait. Dans la bande de Gaza, les systèmes numériques d'enregistrement ont permis à plus de 2 millions de personnes d'accéder à une assistance à distance, ce qui a réduit les mouvements de foule aux points de distribution et abaissé de 9,4 millions de dollars les coûts opérationnels. Aux Philippines, la collaboration avec les autorités nationales en matière de dématérialisation des registres et des systèmes de paiement a renforcé les capacités de mise en œuvre dont le pays disposait et facilité la transition vers l'assistance de type monétaire.

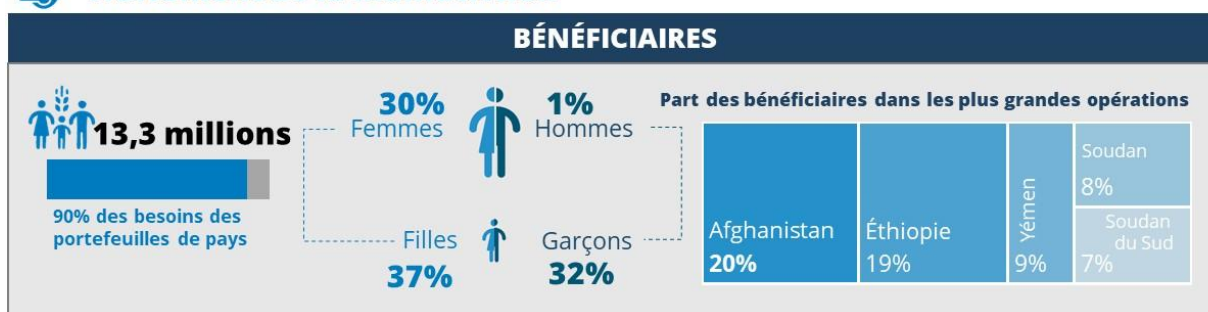
Prévention et traitement de la malnutrition



Prévention de la malnutrition



Traitement de la malnutrition



130. Le PAM a fourni des services de nutrition à plus de 25 millions de personnes de 55 pays dans des situations d'urgence et des contextes à caractère non urgent dans le cadre de programmes visant à prévenir et à prendre en charge la malnutrition et à améliorer l'alimentation, qui reposaient tout à la fois sur la distribution de vivres et des transferts de type monétaire. La mise en œuvre a été maintenue à grande échelle, mais les restrictions de financement, les perturbations de la chaîne d'approvisionnement et les disponibilités limitées de produits spécialisés se sont répercutées sur la couverture et sur la continuité des opérations dans plusieurs zones durement touchées.

⁶³ PAM (2026). Évaluation des approches suivies par le PAM en matière de ciblage et d'établissement des priorités aux fins de l'assistance alimentaire et nutritionnelle.

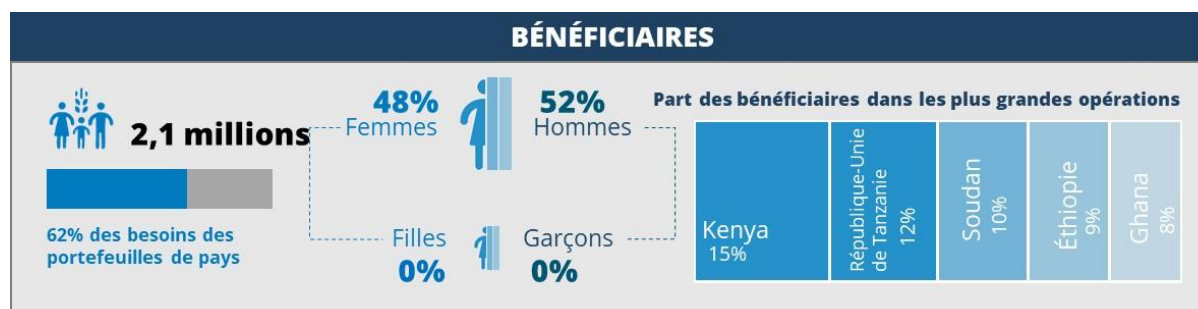
131. Pour adapter ses interventions nutritionnelles aux contraintes, le PAM a combiné l'utilisation d'outils d'analyse renforcés et le recours plus fréquent à des aliments nutritifs disponibles localement. Des outils tels que la plateforme Enhance et le projet de "modélisation et de cartographie des apports inadéquats en micro-nutriments" ont permis de répertorier plus efficacement les vulnérabilités sur le plan nutritionnel et d'éclairer la prise de décisions relatives aux programmes et aux politiques, s'agissant notamment des normes en matière d'enrichissement, de l'élaboration des programmes de protection sociale et de la prise en compte de ces programmes dans les évaluations de la sécurité alimentaire. La plateforme Enhance⁶⁴ a été transposée à plus grande échelle en 2025 et mise à disposition des gouvernements et des partenaires. Elle facilite la modélisation des disponibilités, du coût et de la valeur nutritionnelle des produits alimentaires de façon à éclairer l'analyse de l'abordabilité des aliments, tandis que le projet de modélisation et de cartographie des apports inadéquats en micronutriments permettait d'analyser les carences alimentaires sur la base de données secondaires recueillies dans 12 pays. Le PAM a également accordé la priorité à l'utilisation d'aliments nutritifs d'un coût abordable, et produits localement dans les endroits où l'accès à des produits spécialisés était limité, afin d'améliorer la qualité de l'alimentation et de renforcer la viabilité des programmes.
132. Le PAM et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) ont fait progresser l'initiative conjointe visant à mettre fin à l'émaciation dans cinq pays⁶⁵, depuis la phase de l'élaboration jusqu'à la phase de mise en œuvre. Les activités de prévention de l'émaciation ont bénéficié à 1,82 million d'enfants, un chiffre supérieur à la valeur cible, tandis que les progrès dans le traitement de la malnutrition ont été freinés par des retards de livraison de produits spécialisés et par des problèmes de financement. Le partenariat du PAM avec l'UNICEF a conduit au renforcement des approches de la lutte contre la dénutrition maternelle et à l'élaboration de nouvelles orientations et d'une nouvelle formation en matière d'analyse de la vulnérabilité nutritionnelle. Cette collaboration a été élargie à d'autres pays pour appuyer l'adoption d'approches plus intégrées dans des zones particulièrement touchées.
133. En dépit de l'instabilité des financements, le PAM a continué de fournir une assistance aux personnes vivant avec le VIH en accordant la priorité aux services essentiels, aux reprogrammations ciblées et à l'utilisation des ressources reportées. Il a fourni une assistance alimentaire et nutritionnelle à plus de 175 000 personnes vivant avec le VIH ou le sida, contre 519 500 initialement ciblées. L'intégration des activités axées sur le VIH dans l'ensemble des interventions du PAM s'est accrue, et 46 pour cent des PSP comprennent aujourd'hui des composantes liées au virus. En coordination avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida et l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), le PAM a également contribué à la révision des orientations mondiales en matière de lutte contre le VIH dans les situations d'urgence, dont l'application progressive est prévue en 2026.

⁶⁴ La plateforme Enhance offre aux utilisateurs la capacité de procéder à des analyses complexes avec une rapidité sans précédent. Elle rend possible la production de données factuelles plus fiables et étaye l'élaboration de programmes et de politiques dans plus de 20 pays, notamment aux fins suivantes: suivi des coûts et de l'accessibilité économique des aliments; analyse visant à combler le déficit en nutriments; analyse de la durabilité des régimes alimentaires; analyse visant à déterminer s'il était possible de satisfaire les besoins en nutriments des enfants en situation de malnutrition aiguë modérée en leur distribuant des aliments produits localement; et évaluation de la valeur des transferts de type monétaire dans le cadre des programmes de prévention et de supplémentation visant à lutter contre la malnutrition aiguë modérée.

⁶⁵ Haïti, Kenya, Madagascar, Nigéria et Soudan du Sud.

134. Des évaluations indépendantes réalisées en 2025 ont fait apparaître que les programmes de lutte contre la malnutrition aiguë modérée avaient donné de bons résultats dans les zones évaluées. Toutefois, le PAM a rencontré des difficultés pour préserver l'état nutritionnel des bénéficiaires, la couverture des programmes étant limitée par l'accroissement des besoins, l'insuffisance des ressources limitées et la perturbation des opérations.

Accès des petits exploitants agricoles aux marchés



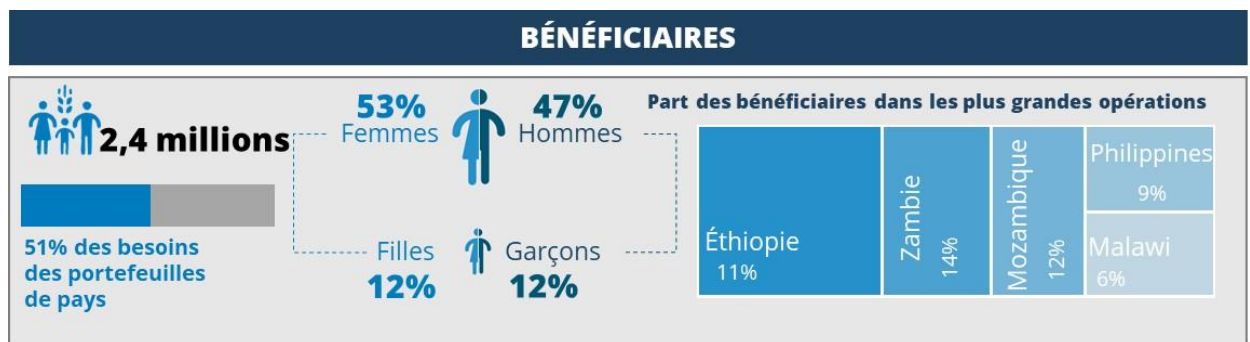
M = millions

135. Les programmes du PAM axés sur le développement des filières ont apporté un soutien à 2,1 millions de petits exploitants agricoles dans 56 pays et bénéficié à 10,5 millions de personnes d'après les estimations, dont 52 pour cent étaient des femmes. Le PAM a renforcé 32 684 regroupements de petits producteurs agricoles, dépassant ainsi les valeurs cibles fixées, et a œuvré auprès de groupes de producteurs pour améliorer leurs capacités collectives sur le plan commercial, leur pouvoir de négociation et leur accès aux marchés. La collaboration engagée avec plus de 27 600 acteurs des filières, acheteurs, négociants, fournisseurs d'intrants, transporteurs et transformateurs, a permis d'accroître les disponibilités de produits alimentaires dans les zones en situation d'insécurité alimentaire, et contribué à rendre les systèmes alimentaires plus résilients et plus inclusifs.
136. Cette évolution s'est traduite par une amélioration de l'accès aux marchés. Avec l'aide du PAM, les organisations d'agriculteurs ont vendu des produits alimentaires d'une valeur de 134 millions de dollars à un éventail d'acheteurs diversifié comprenant des sociétés privées, des acheteurs institutionnels, des établissements scolaires et le PAM lui-même. Les ventes ont augmenté de 6 pour cent en valeur par rapport à 2024, pour atteindre un niveau supérieur de 9 pour cent à l'objectif fixé, ce qui représente 270 188 tonnes en volume, un chiffre bien supérieur à la valeur cible de 145 365 tonnes et aux niveaux enregistrés en 2024.
137. Pour améliorer le ciblage et l'efficacité de ses programmes, le PAM a mis en place un outil d'évaluation de l'état de préparation et de la maturité des organisations d'agriculteurs dans huit pays⁶⁶. Au Burkina Faso, cet outil a été utilisé pour recenser 324 organisations réparties dans 17 régions et 76 municipalités, ce qui a conduit à la constitution de la première base de données nationale exhaustive des organisations d'agriculteurs. L'outil a servi à évaluer leurs capacités organisationnelles et commerciales au regard de critères clés, afin d'éclairer le ciblage plus strict des initiatives de renforcement des capacités et les investissements à réaliser dans les filières prioritaires qui fournissent des aliments de base tels que le riz, le sorgho, le mil et le maïs.

⁶⁶ Burkina Faso, Cambodge, Népal, Nicaragua, Rwanda, Sénégal, Somalie et Yémen.

138. Le PAM et la Fondation Mastercard ont fait progresser la mise en œuvre du programme sur le travail des jeunes (youth in work) dans huit pays, au bénéfice de 875 027 jeunes (119 pour cent de la valeur cible sur cinq ans), dont 61 pour cent étaient des femmes. Près de 32 000 entreprises dirigées par des jeunes ont reçu un appui sous diverses formes: formation, mise en contact avec des marchés, accès à des financements et renforcement de leur participation aux systèmes agroalimentaires. Ce programme a donné de très bons résultats, 97 pour cent des participants des promotions de 2023 et 2024 ayant accédé à des possibilités d'emploi. Ces résultats sont le fruit d'un appui intégré combinant le développement des compétences, l'accès à des services financiers et au marché, autant d'éléments qui ont contribué à améliorer la résilience économique et la sécurité alimentaire tout en renforçant la participation à l'économie et le pouvoir de décision des femmes.

Adaptation aux phénomènes météorologiques extrêmes et aux chocs climatiques

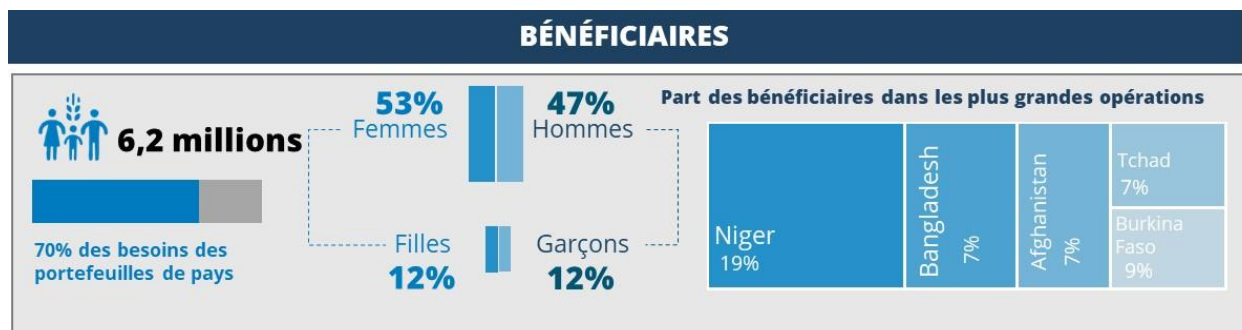


Bénéficiaires des activités de gestion des risques climatiques en 2025			
PORTÉE DES ACTIVITÉS DE GESTION DES RISQUES CLIMATIQUES	MÉCANISMES FONDÉS SUR LES PRÉVISIONS	MESURES D'ANTICIPATION	INFORMATION SUR LE CLIMAT
<p>34,7 millions</p> <p>de personnes ont bénéficié de mesures de protection contre les chocs climatiques (80 bureaux de pays)</p>	<p>5,4 millions</p> <p>de personnes ont bénéficié de mécanismes fondés sur les prévisions (42 bureaux de pays)</p>	<p>1,1 million</p> <p>de personnes ont bénéficié de transferts monétaires supplémentaires devant l'imminence d'aléas climatiques (19 bureaux de pays)</p>	<p>25,4 millions</p> <p>de personnes ont eu accès à des prévisions météorologiques adaptées à leurs besoins spécifiques (33 bureaux de pays)</p>
ASSURANCE FACE AUX RISQUES CLIMATIQUES	ADAPTATION AUX CHANGEMENTS CLIMATIQUES ET PRATIQUES AGRICOLES	CONSTITUTION DE RÉSERVES FACE AUX RISQUES CLIMATIQUES	ÉNERGIE DURABLE
<p>4,9 millions</p> <p>de personnes ont été protégées au titre de polices d'assurance contre les risques climatiques (30 bureaux de pays)</p>	<p>2,1 millions</p> <p>de personnes ont bénéficié d'actifs et de pratiques agricoles adaptés aux changements climatiques (27 bureaux de pays)</p>	<p>1,6 million</p> <p>de personnes se sont constitués une épargne au sein d'associations villageoises d'épargne et de crédit (19 bureaux de pays)</p>	<p>0,6 million</p> <p>de personnes ont bénéficié d'un accès à des services de gestion durable de l'énergie en rapport avec la consommation alimentaire (19 bureaux de pays)</p>

139. Grâce au renforcement du financement de la gestion des risques de catastrophe et de l'action anticipatoire visant à protéger les personnes et les communautés vulnérables contre les chocs liés au climat et à réduire la nécessité des interventions menées uniquement en réaction aux crises, le PAM est venu en aide à 4,9 millions de personnes en situation d'insécurité alimentaire dans 29 pays, soit 98 pour cent de la valeur cible annuelle. Il s'est appuyé pour ce faire sur une combinaison de plusieurs mécanismes de protection financière.

- 140. Les initiatives d'assurance inclusive ont fourni une couverture à 1,9 million de personnes et ont donné lieu au versement d'indemnités s'élevant à 4,9 millions de dollars au profit de 760 000 petits exploitants agricoles, pasteurs, microentreprises et petites et moyennes entreprises, tandis que les instruments de financement des macro-risques ont protégé 3 millions personnes supplémentaires au moyen de 108 millions de dollars provenant d'un mécanisme de financement préétabli. Des versements de 5,6 millions de dollars ont appuyé des interventions rapides au bénéfice de plus de 340 000 personnes victimes de sécheresses et de cyclones. Des dispositifs complémentaires tels que les associations villageoises d'épargne et de crédit ont aidé 320 000 participants à renforcer leur résilience financière au moyen de 20,6 millions de dollars accumulés sous forme d'épargne et de 7,8 millions de dollars octroyés sous forme de prêts.
- 141. Ces mécanismes ont été complétés par des mesures d'anticipation à grande échelle pour faire face de manière plus efficace aux aléas prévisibles. En 2025, le PAM est venu en aide à 5,4 millions de personnes dans 33 pays, soit 1,4 million de plus que la valeur cible, et les mécanismes de financement préétablis ont rendu possible le décaissement rapide de plus de 35 millions de dollars dans 19 pays. Il a été ainsi possible de lancer des messages d'alerte rapide à l'intention de 18,2 millions de personnes, et de procéder à des transferts de type monétaire par anticipation en faveur de 1,2 million de personnes, avant que les chocs ne surviennent.
- 142. Certaines méthodes opérationnelles ont été appliquées de manière plus systématique au niveau national. Aux Philippines, l'adoption de la loi de la République 12287 a ouvert la voie à l'intégration de l'action anticipatoire dans les systèmes nationaux de gestion des risques de catastrophe et permis ainsi d'apporter un appui à plus de 210 000 ménages avant que ne survienne le super typhon Uwan et de faire la preuve de l'importance des interventions précoces à grande échelle.
- 143. Les données factuelles continuent de souligner l'efficacité de ces méthodes, l'analyse réalisée par le PAM indiquant que l'action anticipatoire peut considérablement réduire les pertes. Chaque dollar investi peut faire économiser jusqu'à 7 dollars sur les dépenses occasionnées, et la rapidité et la portée des interventions s'en trouvent améliorées. Une évaluation d'impact réalisée au Népal en 2025 a confirmé les avantages à court terme que présentait ce type de démarche, notamment l'amélioration de la consommation alimentaire, la diminution du recours à des stratégies de survie préjudiciables et l'amélioration du bien-être mental parmi les ménages ayant reçu des transferts monétaires par anticipation.

Création d'actifs, appui aux moyens d'existence et développement des compétences



144. Le PAM et ses partenaires ont apporté un appui à 6,2 millions de personnes dans 56 pays au moyen de transferts alimentaires ou de type monétaire aux fins de la construction ou de la remise en état d'infrastructures communautaires et de la restauration d'écosystèmes. Mises en œuvre au lendemain de situations d'urgence et dans des contextes de crises récurrentes, ces activités ont permis de restaurer des terres dégradées et la fertilité des sols, de renforcer les infrastructures locales, d'améliorer l'accès aux marchés et de faire face aux besoins alimentaires immédiats. Les communautés ont joué un rôle central lors de l'élaboration et de la mise en œuvre des activités et ont ainsi augmenté les moyens dont elles disposaient pour se relever après les chocs, s'adapter aux risques futurs et renforcer leur résilience à long terme.
145. En dépit de problèmes de financement, de difficultés d'accès et de chocs de plus en plus intenses, les programmes d'assistance alimentaire pour la création d'actifs ont continué de générer des améliorations concrètes des moyens d'existence, de la sécurité alimentaire et de la gestion de l'environnement. En moyenne, 75 pour cent des participants ont déclaré que leurs moyens d'existence s'étaient étoffés, et notamment que leur protection face aux aléas naturels s'était renforcée, que leur productivité agricole avait augmenté, que leur accès aux marchés s'était amélioré et qu'ils avaient développé leurs compétences en matière de gestion des actifs. Soixante et onze pour cent des communautés ont fait état de changements positifs pour l'environnement, en particulier l'amélioration de la disponibilité en ressources en eau, de la fertilité des sols, de la stabilisation des terres et de l'assainissement, autant de facteurs contribuant à rendre les écosystèmes plus résilients.
146. Des interventions complémentaires ont appuyé le développement des compétences et la diversification des sources de revenu. Dans 26 pays, les activités ont ciblé 864 000 personnes, dont 54 pour cent de femmes, au moyen de transferts monétaires et de bons, d'un montant total de 12,6 millions de dollars, et de de 1 255 tonnes de produits alimentaires. Plus de 151 000 personnes ont eu accès à des cours de formation professionnel, à des possibilités d'emploi, à des débouchés sur marchés et à des services financiers, qui les ont aidées à générer des revenus et à améliorer leur sécurité alimentaire.
147. Les données de suivi et d'évaluation confirment ces résultats. Le suivi depuis l'espace de l'impact des actifs, mené à partir de 16 bureaux de pays, a fait apparaître que dans 65 pour cent des cas, la construction ou la remise en état d'actifs se traduisait par une amélioration de l'état de la végétation, de l'eau et des sols par rapport aux données de référence et en comparaison de sites témoins, ce qui confirme tout à la fois que ces actifs sont durables et qu'ils sont bien entretenus par les communautés. Il ressort des évaluations d'impact menées en Haïti et au Rwanda que l'assistance alimentaire pour la création d'actifs et les interventions de type monétaire contribuent à l'amélioration de la sécurité alimentaire, tandis qu'une évaluation réalisée au Ghana a montré que les transferts sous forme de versements uniques renforçaient les investissements et augmentaient les revenus agricoles, et que les transferts mensuels aidaient les ménages à diversifier leurs dépenses.
148. Des évaluations indépendantes menées en 2025 ont également mis en évidence certaines contraintes, des améliorations ayant été observées en ce qui concerne la sécurité alimentaire, la nutrition et l'amélioration des moyens d'existence, mais les effets ayant été limités lorsque les interventions étaient par essence à court terme ou dispersées d'un point de vue géographique.

Protection sociale



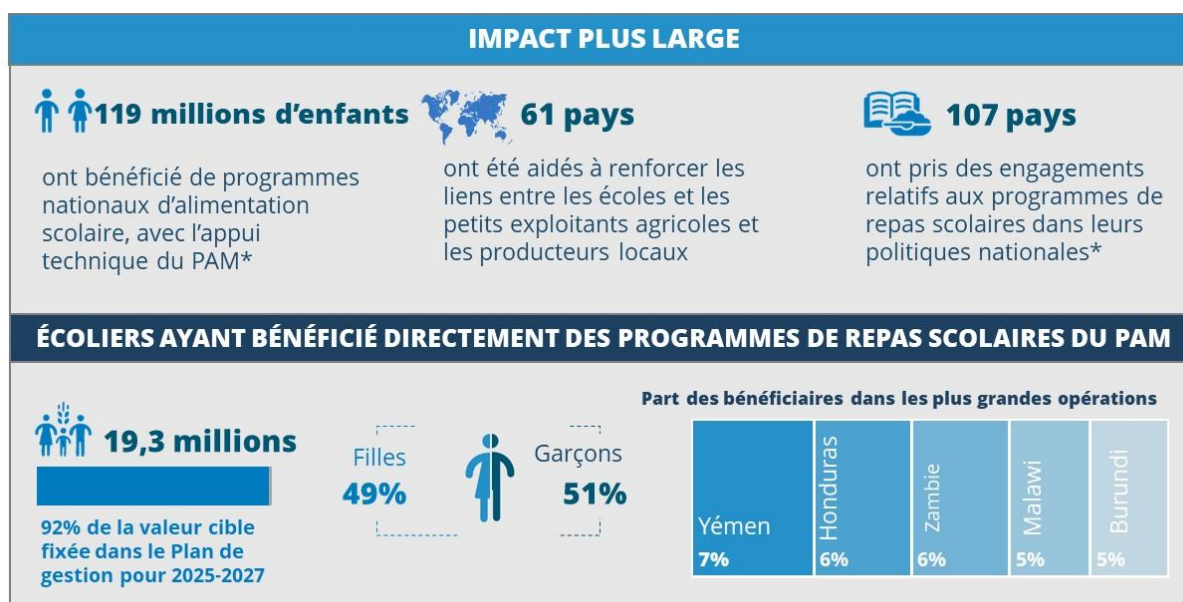
149. Le PAM a aidé les gouvernements de 69 pays à rendre plus efficaces et efficients les systèmes nationaux de protection sociale en dispensant des conseils techniques et en prêtant une assistance opérationnelle, soit un nombre de pays supérieur à la valeur cible, fixée à 60 pays. Ce résultat a contribué indirectement à l'amélioration de la couverture des programmes de protection sociale pour 869 millions de personnes d'après les estimations, ce qui est venu étayer les efforts déployés au niveau national pour améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition, réduire la vulnérabilité et renforcer la résilience.
150. L'appui s'est concentré sur le renforcement des capacités dont les systèmes nationaux disposaient pour gérer les risques et faire face aux chocs. Au Liban, les investissements que le PAM a consacrés à l'assistance technique en concertation avec le Gouvernement et qui se poursuivent actuellement ont fait évoluer le filet de sécurité national réactif face aux chocs, qui est passé d'un dispositif d'urgence à un système pleinement intégré et pris en main par les autorités. Ces initiatives ont donné au Gouvernement la possibilité d'ajuster et de superviser l'ensemble de l'assistance en espèces d'urgence fournie dans le pays, ce qui a permis de réduire les doubles emplois entre plus de 18 partenaires. Le dispositif est désormais souple d'utilisation, modulable et en mesure de fournir une aide humanitaire harmonisée rapidement, et a été mis à profit pour fournir une assistance à 35 000 ménages touchés par le conflit au cours de l'année. Des progrès ont également été enregistrés dans des pays tels que la Jordanie, la République démocratique populaire lao et le Rwanda, où l'appui du PAM a rendu possible l'intégration d'approches réactives aux chocs dans les systèmes nationaux, en reliant les informations concernant les alertes rapides et les mécanismes de prestation propices à la prévisibilité des interventions. Le PAM a également fait progresser la protection sociale à dimension nutritionnelle, en indiquant quels éléments retenir au moment de l'élaboration des programmes pour promouvoir l'accès à une alimentation saine et réduire les vulnérabilités à long terme. En partenariat avec le Bouclier mondial contre les risques climatiques⁶⁷, le PAM a aidé 10 gouvernements⁶⁸ à planifier l'utilisation des fonds d'urgence liés au climat au bénéfice des ménages victimes de chocs.

⁶⁷ Le Bouclier Mondial contre les risques climatiques est une initiative conjointe des pays membres du Groupe des Sept (G7) et du Groupe des Vingt (G20), mise en œuvre pour assurer aux nations vulnérables une protection financière préétablie et réactive face aux catastrophes imputables au climat.

⁶⁸ Bangladesh, Bureau multipays pour le Pacifique, Gambie, Madagascar, Malawi, Pakistan, Pérou, Philippines, Rwanda, et Somalie.

151. Le PAM a appuyé la transformation des systèmes de protection sociale au moyen d'une assistance technique ciblée en Colombie, au Malawi et au Timor-Leste. Cela a permis d'améliorer l'interopérabilité des données, les registres de bénéficiaires et les mécanismes communautaires de remontée de l'information et de mettre en place en parallèle des méthodes plus inclusives de ciblage, fondées sur des indicateurs relatifs à la pauvreté, à la vulnérabilité et à la sécurité alimentaire. Dans les situations de fragilité, les efforts se sont concentrés sur le renforcement des cadres d'orientation et des cadres opérationnels de façon à faire face plus efficacement à l'insécurité alimentaire, à la malnutrition et aux chocs.
152. Au niveau mondial, le PAM a contribué à des initiatives plus vastes de réforme des systèmes. Le soutien apporté aux pays partenaires de l'Alliance mondiale contre la faim et la pauvreté a aidé à élargir et à renforcer des programmes nationaux, et la collaboration instaurée dans le cadre de l'accélérateur mondial pour l'emploi et la protection sociale pour des transitions justes a facilité la mise en place de réformes dans huit pays, ce qui a contribué à étendre la couverture des programmes de protection sociale et à créer des emplois grâce à l'adoption d'approches plus intégrées.

Programmes en milieu scolaire



* Les données les plus récentes sont tirées de: PAM. 2025. *Situation de l'alimentation scolaire dans le monde 2024*.

153. Les opérations de distribution de repas scolaires appuyées par le PAM ont joué un rôle central pour préserver la nutrition, la santé et l'apprentissage des enfants. Dans le cadre de sa collaboration avec les gouvernements et les partenaires, le PAM a contribué au développement du capital humain pour "les 7 000 jours à venir" – à l'intention des enfants et des jeunes âgés de 2 à 21 ans –, en veillant à ce que les enfants reçoivent des repas quotidiens nutritifs. Les programmes dirigés par les gouvernements ont fourni des repas scolaires à 119 millions d'écoliers, 46 pour cent de ces programmes s'accompagnant d'un ensemble complet de mesures en matière de santé et de nutrition⁶⁹. Le PAM a fourni directement des produits alimentaires, des transferts de type monétaire, des bons-produits et mené des activités de renforcement des capacités à l'intention de 19,3 millions d'enfants (49 pour cent de filles et 51 pour cent de garçons), pour une valeur cible fixée à 21 millions. Ce résultat a été facilité par la transition réussie vers des programmes pris en main au niveau national, mais a été atténué par des problèmes de financement et des difficultés

⁶⁹ Les données relatives aux bénéficiaires indirects sont collectées et publiées tous les deux ans dans le rapport sur la situation de l'alimentation scolaire dans le monde. Les données disponibles les plus récentes provenaient de l'édition 2024 du rapport.

d'accès dans certains contextes. Dans le même temps, dans 22 environnements fragiles, touchés par des conflits ou en situation d'urgence, le PAM a fourni des repas scolaires qui ont contribué à préserver la nutrition et à maintenir les possibilités d'apprentissage des enfants pendant les crises.

154. Le PAM a distribué 166 100 tonnes de produits alimentaires dans le cadre de programmes de repas scolaires et il a mis en œuvre des modèles d'alimentation scolaire utilisant la production locale dans 61 pays. Ces programmes ont renforcé les systèmes alimentaires locaux et offert des débouchés économiques aux petits exploitants et producteurs agricoles, qui ont fourni des produits pour une valeur totale de 35 millions de dollars.
155. Les opérations axées sur les repas scolaires ont contribué à améliorer les résultats sur le plan éducatif dans les pays ayant reçu une aide du PAM. S'agissant du taux d'inscription dans les établissements scolaires, des évolutions annuelles moyennes positives ont été rapportées dans 79 pour cent des pays, signe d'une participation accrue aux activités d'apprentissage. Le taux de fréquentation scolaire s'est élevé en moyenne à 88 pour cent, ce qui souligne le rôle de la distribution régulière de repas à l'appui de l'assiduité scolaire. Dans le cadre des programmes, des repas ont été servis pendant 77 pour cent des jours d'école, garantissant ainsi un accès prévisible, y compris dans les situations d'urgence. Les écoles ont distribué 43 000 tonnes d'aliments enrichis et servi des repas multi-enrichis ou des repas incluant au moins quatre groupes de produits alimentaires en moyenne 15 jours par mois, ce qui a contribué à l'amélioration de la qualité de l'alimentation des enfants.
156. Le PAM a renforcé les programmes nationaux de repas scolaires en aidant les gouvernements à élaborer, à financer et à gérer des modèles pérennes. En 2025, il a aidé sept pays⁷⁰ à procéder à des évaluations selon l'approche systémique pour l'amélioration des résultats dans le domaine de l'éducation (SABER)⁷¹ ou à des évaluations de la santé selon la même approche (Healthy SABER), dont les résultats ont été exploités pour éclairer le dialogue sur les politiques, entreprendre des réformes institutionnelles et améliorer la qualité des programmes. En application de sa stratégie mondiale en matière de repas scolaires, le PAM a aidé systématiquement les pays dans le cadre de l'ensemble de son portefeuille d'activités à élaborer ou à actualiser leurs politiques, stratégies et cadres juridiques nationaux dans ce domaine.
157. Le PAM a renforcé la viabilité des programmes de repas scolaires en fournissant un appui technique dans les domaines de l'analyse de la marge de manœuvre budgétaire, du chiffrage, et du financement durable de façon à donner des éléments de compréhension susceptibles d'être exploités lors de la mise en place de mécanismes de financement innovants et la conduite d'initiatives de sensibilisation par les gouvernements. Il a également appuyé l'élaboration de plans de transition et le renforcement des services de suivi et d'évaluation, notamment leur intégration dans les systèmes nationaux d'information en matière d'éducation. En outre, le PAM a contribué au renforcement institutionnel en appuyant des plateformes multisectorielles et des comités techniques, et en aidant à élaborer des procédures opératoires normalisées et des orientations nationales. Ces initiatives ont aidé les gouvernements à accroître les allocations budgétaires destinées aux repas scolaires.

⁷⁰ Eswatini, Gambie, Iraq, Jordanie, Libéria, République centrafricaine et Sri Lanka.

⁷¹ L'initiative SABER a été lancée par la Banque mondiale en 2011 et permet aux pays d'évaluer leurs politiques et leurs institutions en matière d'éducation à l'aune des meilleures pratiques adoptées à l'échelle mondiale.

158. Les évaluations réalisées en 2025 ont fait apparaître que les activités du PAM axées sur les repas scolaires continuaient d'améliorer les taux de fréquentation, de poursuite des études et d'inscription dans les établissements scolaires ciblés. Toutefois, ces avancées ne se sont pas systématiquement traduites par de meilleurs résultats en matière d'apprentissage ni par des améliorations s'agissant de la sécurité alimentaire des ménages, d'où la nécessité de poursuivre les investissements dans les approches intégrées qui donnent les meilleurs résultats.
159. Une évaluation d'impact réalisée en 2025 en Gambie a conclu que les repas scolaires amélioreraient la sécurité alimentaire, la diversité de l'alimentation et le bien-être mental, en particulier parmi les filles, et que les mécanismes incitatifs destinés aux enseignants avaient pour effet d'accroître le taux de présence de ces derniers. Ensemble, ces interventions ont contribué à obtenir des taux de fréquentation scolaire plus élevés, des taux d'abandon scolaire plus bas et un meilleur rapport coût-efficacité en nombre d'années de scolarisation ajustées des apprentissages que les transferts de type monétaire ou d'autres moyens accordés aux écoles.

Coalition pour l'alimentation scolaire

160. Le PAM a continué d'appuyer l'ensemble des interventions menées à l'échelle mondiale en faveur des repas scolaires en assurant le secrétariat de la Coalition pour l'alimentation scolaire, en fournissant des orientations stratégiques, en assurant une coordination et en menant des activités de sensibilisation et en facilitant en parallèle la collaboration entre les États membres et les partenaires. L'une des étapes clés a été le deuxième sommet mondial de la Coalition, organisé à Fortaleza (Brésil) en septembre 2025, auquel ont participé environ 80 États membres et 60 organisations partenaires pour examiner les progrès accomplis et poursuivre l'action. À l'occasion de ce sommet, le nombre de membres de la Coalition est passé à 112 États et à plus de 150 partenaires, 41 gouvernements ayant présenté ou renouvelé des engagements nationaux, et 49 ont fait état de progrès dans la mise en œuvre.
161. Cette dynamique témoigne du développement de ces activités à l'échelle mondiale depuis la création de la Coalition en 2021: 466 millions d'enfants bénéficient de repas scolaires, soit de 80 millions de plus qu'auparavant, et les investissements annuels ont presque doublé, pour passer de 43 milliards de dollars à 84 milliards de dollars, financés dans une large mesure par des ressources nationales.
162. Les progrès au regard des priorités définies pour 2025-2026⁷² ont été réalisés au moyen d'un ensemble d'initiatives complémentaires centrées sur les données, les éléments factuels, le financement et la mise en œuvre au niveau local. Les systèmes de données appuyés par le PAM ainsi que le rapport *Situation de l'alimentation scolaire dans le monde 2024* ont renforcé le suivi et la visibilité du développement du programme à l'échelle mondiale. Le Research Consortium for School Health and Nutrition (Consortium de recherche sur la santé et la nutrition en milieu scolaire) a étendu son réseau à plus de 1 200 experts et appuie la production de données factuelles, notamment sur la base d'analyses de l'optimisation des ressources et d'études de cas portant sur des pays. Les efforts déployés pour renforcer le financement et la pérennisation des activités ont apporté un appui aux gouvernements dans le cadre du dialogue sur les politiques et de leur participation aux travaux d'instances mondiales telles que la quatrième Conférence

⁷² Les six priorités de la Coalition pour l'alimentation scolaire en 2025-2026 étaient les suivantes: faire de la fourniture des repas scolaires une priorité politique et budgétaire à l'échelle mondiale et élargir l'accès à des sources de financement pérennes; passer des engagements aux actes au niveau national; renforcer les données factuelles pour améliorer la prise de décisions et augmenter le rapport coût-efficacité des programmes de repas scolaires; mesurer les résultats et rendre compte des progrès accomplis au sein de la Coalition; donner aux villes les moyens d'aller de l'avant; et considérer comme une priorité la participation à un haut niveau à la Réunion mondiale de la Coalition au Brésil en 2025 et promouvoir d'autres rencontres susceptibles d'appuyer les activités de sensibilisation.

internationale sur le financement du développement, qui ont débouché sur la mobilisation active de 17 pays. Au niveau infranational, la mise en œuvre de l'initiative "Cities Feeding the Future" (Des villes qui alimentent l'avenir) a progressé par l'intermédiaire de réseaux dirigés par des maires, au gré d'échanges techniques et grâce à l'intégration de données d'origine locale dans les systèmes de suivi mondiaux.

3.5 Priorités transversales

Protection et responsabilité à l'égard des personnes touchées

163. Les efforts importants déployés pour renforcer la protection et la responsabilité à l'égard des personnes touchées se sont poursuivis en 2025. Les activités menées par le PAM ont préservé les gains obtenus et en ont tiré parti en systématisant le caractère prioritaire de la protection à toutes les étapes du cycle des programmes. En 2025, comme les années précédentes et en dépit de restrictions majeures de ressources et d'une insécurité accrue, les bénéficiaires ont de nouveau indiqué être satisfaits des résultats obtenus au regard de tous les indicateurs clés relatifs à la protection et à la responsabilité à l'égard des personnes touchées qui sont mentionnés dans le Cadre de résultats institutionnels. Parmi les exemples relevés, on peut citer des progrès en matière d'amélioration de la sécurité, l'accès concret à l'assistance, le traitement respectueux et l'accès à l'information, y compris en ce qui concerne la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles.
164. Depuis 2023, dans le cadre de 28 opérations, plusieurs travaux d'analyse contextuelle transversale et d'évaluation des risques intégrées (I-CARA) ont été menés à bien, et ont débouché sur des plans d'action et des matrices des risques afin de répertorier et d'atténuer plus efficacement les risques liés à la protection. En 2025, neuf formations au renforcement des capacités ont été dispensées sur les sujets suivants: connaissances et capacités de base susceptibles d'appuyer directement les opérations; programmes centrés sur les personnes; et prise en compte dans les programmes d'assistance des questions liées à la protection, à la mobilisation des communautés, à la problématique femmes-hommes et à la prise en compte des risques liés aux conflits. En outre, 15 sessions de formation spécialisée sur la marche à suivre pour orienter en toute sécurité les personnes signalant des actes de violence sexiste ou des problèmes relatifs à la protection de l'enfance ont été organisées à l'intention du personnel intervenant en première ligne.
165. En 2025, le PAM a continué d'accorder une place plus grande à l'inclusion du handicap. Soixante-trois bureaux de pays ont communiqué des informations relatives à l'indicateur portant sur la mobilisation d'organisations de personnes handicapées, et 25 d'entre eux ont respecté ou dépassé les exigences définies dans la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap. Des progrès ont également été observés en matière d'accessibilité: 16 des 57 bureaux de pays ayant communiqué des résultats relatifs à l'indicateur considéré ont atteint ou dépassé les critères d'accessibilité définis dans la Stratégie, ce qui montre que des progrès continus, mais inégaux, ont été accomplis dans l'ensemble des régions. Globalement, on constate une évolution positive pour les deux indicateurs, qu'il s'agisse de la communication d'informations à leur sujet ou du respect des objectifs fixés.
166. En 2025, 87 pour cent des bureaux de pays disposaient d'un mécanisme communautaire opérationnel de remontée de l'information, plus de 2,9 millions de messages ayant été communiqués au cours de l'année. Sur les 33 bureaux de pays utilisant la solution numérique institutionnelle normalisée, 19 l'ont intégrée dans leur système de suivi. En 2025, une évolution positive a également été constatée s'agissant de l'utilisation des mécanismes communautaires interorganisations de remontée de l'information, une évolution qui s'inscrit dans le prolongement des mesures d'économie préconisées dans le cadre de l'initiative ONU80 et de la réinitialisation des modalités de l'action humanitaire.

167. En dépit de tous ces accomplissements concrets en matière de protection et de responsabilité à l'égard des personnes touchées, il est devenu de plus en plus difficile de prendre systématiquement en considération les principes de protection dans les opérations et d'en rendre pleinement compte. La difficulté tient à divers facteurs: tendance à l'escalade des conflits; restrictions d'accès aux personnes touchées; creusement des déficits de ressources et, en particulier, manque de personnel spécialisé; moindre disponibilité des services de protection auxquels les personnes concernées peuvent être adressées; et nécessité d'assurer la sécurité de personnes et de communautés de plus en plus vulnérables dans des environnements complexes.

Égalité femmes-hommes et autonomisation des femmes

168. Le PAM a fourni une assistance directe à 64,8 millions de femmes et de filles, dont 2,8 millions se trouvaient dans 45 pays où elles recevaient une aide par l'intermédiaire d'un compte personnel – 62 pour cent via un compte bancaire et dans 35 pour cent via un compte d'argent mobile –, ce qui a contribué à accroître l'inclusion financière et l'autonomie financière des femmes.
169. L'application systématique du cadre relatif à l'obligation de rendre compte des résultats au cours du processus rationalisé d'élaboration des PSP dans 21 bureaux de pays renforce l'ancrage des approches centrées sur les personnes. Sur un total de 153 résultats enregistrés, 48 concernaient spécifiquement l'autonomisation des femmes. À l'aide de ce cadre, le PAM oriente les bureaux de pays lors de la conception et de la mise en œuvre d'opérations qui font concrètement progresser l'égalité femmes-hommes et l'autonomisation des femmes, en levant les obstacles auxquels les femmes font face et en les aidant à se doter de moyens d'existence pérennes.
170. En 2025, le PAM a accompli des progrès notables au regard des indicateurs relatifs à l'égalité femmes-hommes. Soixante-quatorze pour cent des bureaux de pays ont indiqué que des femmes participaient de manière effective aux travaux d'entités prenant des décisions concernant l'assistance, proportion supérieure à la valeur cible fixée. Des progrès ont également été constatés par rapport aux années précédentes en ce qui concerne l'émancipation économique et la prise en compte des questions relatives à la problématique femmes-hommes et à l'âge dans les effets directs intéressant la sécurité alimentaire et la nutrition. Quatre-vingt-deux bureaux de pays ont communiqué des informations relatives au marqueur de l'égalité femmes-hommes et de l'âge à des fins de suivi, ce qui a permis de faire la transition entre le marqueur de l'égalité femmes-hommes et de l'âge axé sur la conception et le cadre relatif à l'obligation de rendre compte axé sur les résultats.
171. Pour améliorer l'accès aux mécanismes de remontée de l'information et orienter en toute sécurité vers les services compétents les personnes souhaitant signaler des actes de violence sexiste dans le cadre d'opérations en cours, le PAM a dispensé une formation spécialisée dans les cinq bureaux régionaux et dans 15 bureaux de pays au cours de trois cycles de formation de formateurs.

172. En 2025, des évaluations indépendantes ont fait apparaître que dans certains pays, le PAM avait intensifié ses efforts visant à renforcer l'autonomisation des femmes, mais que les progrès accomplis avaient été inégaux selon les régions et les domaines d'activité, et que des efforts supplémentaires étaient nécessaires pour que les questions liées à l'égalité femmes-hommes et à l'autonomisation des femmes soient prises en compte systématiquement dans tous les environnements opérationnels. Au Kenya et au Rwanda, des évaluations d'impact réalisées par le PAM ont conclu que le ciblage des femmes dans le cadre des programmes d'assistance alimentaire pour la création d'actifs avait conduit à des améliorations notables de la capacité d'action des femmes, de la façon dont était perçue la manière dont elles organisaient leurs journées, ainsi que du bien-être général des femmes, ce qui démontre le potentiel que recèle une application plus systématique et plus inclusive de ces démarches.

Prise en compte de la nutrition

173. Le PAM continue de considérer la nutrition comme une priorité transversale et œuvre avec ses partenaires à la prévention de la malnutrition et à l'amélioration de l'alimentation, notamment dans les situations de fragilité et de crise. En 2025, il a considérablement renforcé la prise en compte de la nutrition dans différents secteurs, comme la protection sociale, les programmes en milieu scolaire, la résilience et les moyens d'existence, ce qui lui a permis de venir en aide à 80 pour cent des bénéficiaires toutes activités confondues, un chiffre en augmentation par rapport à la valeur de référence qui était de 54 pour cent en 2023. La qualité des programmes à dimension nutritionnelle s'est également améliorée, et les bureaux de pays ont obtenu un score de 10 sur 12 s'agissant du cadre de programmation à dimension nutritionnelle⁷³. Il est à noter que 26 des 50 bureaux de pays ayant communiqué des informations à ce sujet ont atteint une note de 10 ou plus, alors que la valeur de référence enregistrée en 2024 était de 8, ce qui témoigne de l'amélioration de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi des programmes. De façon générale, près de 74 millions de personnes réparties dans 60 pays ont bénéficié d'interventions prenant en compte la nutrition aux fins de l'amélioration de l'alimentation, des pratiques de soins, de la production alimentaire des ménages et de l'accès à une alimentation diversifiée et riche en nutriments.
174. L'enrichissement des aliments est demeuré l'un des principaux facteurs d'amélioration de la nutrition. Le PAM a distribué 552 000 tonnes de céréales enrichies, soit 35 pour cent de l'ensemble du blé et du riz distribués dans les 60 pays concernés, ce qui atteste des progrès continus accomplis sur la voie de la concrétisation de l'engagement pris consistant à enrichir au moins 50 pour cent des céréales distribuées d'ici à 2028, conformément à l'initiative Nutrition pour la croissance. Les partenariats stratégiques ont contribué à la satisfaction de cet objectif, notamment grâce à l'appui qu'ils ont apporté pour acheminer du riz enrichi produit localement au Bangladesh et aux initiatives qu'ils ont menées pour enrichir des stocks d'urgence de riz. Ils ont permis de venir en aide à 2,48 millions de personnes dans quatre pays⁷⁴ et de renforcer les systèmes nationaux d'enrichissement et les capacités de production locales. À l'échelle mondiale, le PAM a aidé à mobiliser plus de 27 milliards de dollars sous la forme d'annonces de contributions lors du sommet de 2025 de l'initiative Nutrition pour la croissance en plaidant pour qu'une plus grande attention soit accordée aux environnements fragiles, à la nutrition dans les situations d'urgence et à la gouvernance en matière de nutrition.

⁷³ Les interventions à dimension nutritionnelle s'attaquent aux causes profondes de la malnutrition.

⁷⁴ Bangladesh, Népal, Pakistan et Sri Lanka.

Durabilité environnementale

175. Des garanties environnementales et sociales ont été mises en place par 52 bureaux de pays, ce qui a été rendu possible par l'appui continu apporté à l'échelle institutionnelle pour faciliter l'application et le respect des procédures prévues à cet égard. Il est à noter que 55 bureaux de pays ont été en mesure de satisfaire aux exigences des donateurs en la matière, soit une augmentation de 34 pour cent par rapport à 2024.
176. Dans le cadre des mesures définies dans la [réponse de la direction](#) aux recommandations issues du rapport succinct de l'évaluation de la politique environnementale du PAM – en particulier la recommandation 4.1 sur la mise au point d'indicateurs complémentaires pour permettre de suivre la mise en place –, un nouvel indicateur transversal relatif aux garanties a été inclus dans le Cadre de résultats institutionnels pour 2026-2029 approuvé. L'indicateur en question porte sur le suivi de la proportion de bureaux de pays dont le plan de gestion approuvé contient des mesures d'atténuation des risques liés à l'environnement, et sert de base pour le suivi des progrès accomplis dans la gestion des risques environnementaux dans le cadre des programmes du PAM.
177. Des évaluations indépendantes réalisées en 2025 ont fait état d'un manque de cohérence dans la façon dont la durabilité environnementale était abordée et de l'ampleur limitée des interventions, même si la mise en œuvre de mesures d'anticipation et de systèmes d'alerte rapide contribuait à la protection de l'environnement dans certains pays.

3.6 Progrès accomplis le long de l'articulation entre l'action humanitaire, le développement et la paix

178. Le PAM a renforcé la prise en compte des risques liés aux conflits dans l'ensemble de ses opérations. Un module d'évaluation de ces questions a été intégré dans l'outil d'analyse contextuelle transversale et d'évaluation des risques intégrées (I-CARA) du PAM et mis en service dans l'État plurinational de Bolivie, en Haïti, au Mali, au Niger et au Rwanda. Des modules spécifiques de prise en compte des risques liés aux conflits ont été élaborés et constituent désormais des composantes essentielles de la nouvelle formation du PAM aux situations d'urgence complexes. En 2025, l'utilisation de l'indicateur relatif à la prise en compte des risques liés aux conflits est devenue obligatoire, et 42 bureaux de pays ont communiqué la note qu'ils avaient obtenue au regard de cet indicateur.
179. La mise en œuvre de deux projets financés par le Fonds pour la consolidation de la paix a débuté en 2025. Le projet GOLA-REAP (Resilience, Empowerment, Access and Peacebuilding) axé sur la résilience, le renforcement du pouvoir d'action, l'accès et la consolidation de la paix, qui est mené en collaboration avec l'Organisation internationale pour les migrations, vise à développer la cohésion sociale le long de la frontière entre le Libéria et la Sierra Leone. Au Mozambique, le projet Land, Water and Peace (Terres, eau et paix), entrepris aux côtés de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et du Programme des Nations Unies pour les établissements humains, a pour but de renforcer la cohésion sociale entre les personnes déplacées à l'intérieur du pays, les rapatriés et les communautés d'accueil dans la province de Cabo Delgado. En 2025, la mise en œuvre de cinq autres projets financés par le Fonds pour la consolidation de la paix s'est poursuivie en Gambie, en Guinée-Bissau, au Honduras, au Kenya et au Libéria.

180. Le PAM a appuyé la concrétisation de l'articulation entre l'action humanitaire, le développement et la paix au Sahel par l'intermédiaire du Partenariat pour la résilience au Sahel, financé par l'Allemagne, codirigé avec l'UNICEF et l'Agence allemande de coopération internationale, au Burkina Faso, au Mali, en Mauritanie, au Niger et au Tchad. Exploitant les travaux approfondis menés par le PAM en matière de résilience, le Partenariat pour la résilience au Sahel relie l'aide humanitaire à la résilience à moyen terme et aux résultats obtenus dans le domaine de la paix, notamment le renforcement de la cohésion sociale au moyen de programmes coordonnés et multisectoriels.

3.7 Services liés à la chaîne d'approvisionnement et à la mise en œuvre dans le contexte de l'action humanitaire



181. Le PAM gère la plus grande chaîne d'approvisionnement humanitaire du système des Nations Unies. Chaque jour en 2025, le PAM avait en moyenne 136 navires en haute mer et plus de 4 300 camions sur les routes acheminant des produits alimentaires et autres fournitures et 59 aéronefs dans le ciel offrant aux acteurs humanitaires travaillant pour le PAM et ses partenaires un accès sûr aux zones d'intervention. Les opérations du PAM ont été appuyées par des contrôles financiers stricts, des systèmes de validation des livraisons et des outils de gestion des identités fondés sur l'intelligence artificielle, qui sont utilisés pour tenir à jour le plus grand registre de bénéficiaires et supprimer les enregistrements en double.

182. Tirant parti sa grande envergure et de sa profonde connaissance des marchés locaux, le PAM est parvenu à obtenir des coûts d'expédition et de transport inférieurs de 20 pour cent environ à ceux du marché, tout en collaborant étroitement avec des partenaires locaux pour venir en aide aux communautés isolées difficiles d'accès et renforcer leurs capacités.

183. En outre, le PAM sert l'ensemble de la communauté humanitaire et joue un rôle central dans le système des Nations Unies: il gère l'UNHAS, l'Entrepôt de fournitures humanitaires des Nations Unies et les modules de la logistique et des télécommunications d'urgence et exploite l'unique service d'expédition interne des Nations Unies.

184. En tant qu'organisme chef de file du module de la logistique, le PAM a continué de jouer un rôle moteur dans les situations d'urgence. Au moyen de partenariats réactifs, flexibles et forgés dans une optique stratégique avec des donateurs, des acteurs privés de premier plan dans le domaine de la logistique et la communauté humanitaire dans son ensemble, le module de la logistique a permis d'améliorer l'efficacité des opérations menées sur le terrain dans certains des contextes les plus complexes. Ces partenariats ont accéléré l'acheminement de fournitures destinées à sauver des vies. Ils ont apporté un soutien à des partenaires nationaux se trouvant dans des zones reculées du Burkina Faso au moyen de ponts aériens, transporté sans frais 100 tonnes de biscuits enrichis par voie aérienne jusqu'au Soudan du Sud et développé des services d'entreposage et de manutention à titre gracieux, notamment en Jordanie, au Liban et au Myanmar. Des contributions telles que la mise à la disposition du Croissant-Rouge égyptien de conteneurs d'entreposage de carburants approuvés par l'Organisation internationale de normalisation, l'appui apporté aux évaluations des capacités logistiques ou la formation ciblée d'employés de partenaires

nationaux ont permis de renforcer encore la capacité de réaction et la continuité opérationnelle. Collectivement, ces initiatives ont permis de réaliser plus de 1,6 million de dollars d'économies, tout en maintenant la fourniture d'une aide humanitaire cruciale.

185. En 2025, grâce à ses systèmes numériques, le PAM a amélioré la gestion des identités et des données personnelles, l'enregistrement des bénéficiaires et la suppression des doublons, les procédures de rapprochement et les instruments de paiement, et il a poursuivi la mise en service de sa plateforme numérique pour la gestion des données concernant les bénéficiaires et des transferts (SCOPE) dans le cadre de l'assistance alimentaire en nature.
186. Le PAM a renforcé les capacités de huit fournisseurs d'aliments nutritifs spécialisés, dont sept se trouvaient en Afrique, qui l'ont aidé, lui ainsi que d'autres partenaires humanitaires, à fournir une assistance alimentaire sûre et de qualité aux personnes vulnérables présentant des besoins nutritionnels spécifiques. En parallèle, il a contribué de façon déterminante à l'élaboration de normes internationales en matière de sécurité sanitaire et de qualité des aliments en participant aux travaux d'organes normatifs tels que le Codex Alimentarius et l'Organisation internationale de normalisation. Le PAM et la FAO ont également poursuivi l'exécution du projet intitulé "Standards and accountability for effective relief" (normes et transparence au service de secours efficaces) et créé une communauté de pratique rassemblant plus d'une trentaine de spécialistes pluridisciplinaires, qui offre aux organismes humanitaires une instance sur laquelle s'appuyer pour régler conjointement les problèmes liés à la sécurité sanitaire et à la qualité des aliments et garantir la santé des bénéficiaires dans les situations d'urgence.
187. À travers son projet de suivi et de traçabilité, le PAM a opéré des transformations profondes et s'est positionné en chef de file mondial de la traçabilité numérique pour donner des assurances de bout en bout quant à l'action menée. Grâce à des innovations telles que la fiche d'inventaire numérique, une solution de gestion des stocks destinée aux partenaires coopérants, les lettres de transport dotées d'un code QR et les listes d'emballage numériques pour les fournisseurs, le projet visait à remplacer les tâches manuelles sur papier par des systèmes informatisés fonctionnant en temps réel, qui offrent une visibilité depuis le point de départ jusqu'au "dernier kilomètre". Ces outils ont renforcé l'efficacité opérationnelle, réduit la charge de travail liée aux tâches manuelles, amélioré l'état de préparation en vue des audits et permis de prendre de meilleures décisions, contribuant ainsi à la réalisation d'économies grâce à l'allégement des activités de rapprochement, à la diminution du nombre d'anomalies et à l'accélération du traitement des bordereaux de réception des marchandises. Cette initiative a permis des avancées concernant tous les piliers de la feuille de route relative à la chaîne d'approvisionnement et l'exécution (2020-2025), en normalisant les processus, en harmonisant les données, en intégrant les systèmes et en améliorant les informations communiquées par les partenaires. Les personnes chargées de promouvoir ces outils sur le terrain en Éthiopie, en Guinée, en Mauritanie et au Tchad ont fait la preuve qu'ils pouvaient être déployés à grande échelle.

188. Dans un contexte de diminution des financements en provenance des donateurs et compte tenu des attentes croissantes concernant l'efficacité de la mise en œuvre et les assurances données quant à l'action menée, le PAM a répertorié les principaux facteurs d'efficacité dans le cadre de l'ensemble des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement, notamment le rapprochement des achats de la période de récolte, l'amélioration du contrôle de la rétention et des surestaries des produits, le renforcement de la gestion des couloirs d'acheminement et des réseaux d'approvisionnement et la suppression des doublons dans les listes de bénéficiaires. En particulier, l'équipe de gestion des couloirs à l'échelle mondiale a lancé en 2025 une initiative ciblée axée sur l'efficacité, qui visait à réduire de 15 pour cent le budget alloué aux couloirs. Cette initiative a débouché sur de réelles économies grâce à l'optimisation des effectifs, au regroupement des entrepôts et à la rationalisation de la présence opérationnelle du PAM. Le PAM a apporté son appui aux opérations menées au Soudan du Sud durant la saison de prépositionnement avant les fortes précipitations, ce qui a permis d'acheminer plus de 100 000 tonnes de produits à temps dans le pays. Pour les opérations menées dans l'est de la République démocratique du Congo, une mobilisation précoce a rendu possible le prépositionnement temporaire de stocks dans le pays et au Rwanda, à un moment où l'accès aux points de distribution était limité, ce qui a accéléré les expéditions une fois les conditions de sécurité réunies.
189. L'évaluation stratégique de la feuille de route relative à la chaîne d'approvisionnement a révélé que dans le cadre de l'application de cette feuille de route, l'infrastructure de la chaîne d'approvisionnement et les mécanismes d'intervention rapide du PAM avaient permis de mener des opérations d'urgence sans délai et d'apporter un appui aux systèmes nationaux. Compte tenu de l'ampleur des changements intervenus dans la sphère humanitaire, les évaluateurs ont noté qu'il était à présent nécessaire de procéder à une actualisation stratégique en tenant compte des réformes découlant de l'initiative ONU80 et d'améliorer les systèmes de mise en œuvre.

4. Partie IV: Performance en matière de gestion

190. Le Cadre de résultats institutionnel pour 2022-2025 comporte 7 résultats de gestion et 21 produits y afférents, qui servent à orienter la planification et à évaluer l'efficacité avec laquelle le PAM tire parti de l'ensemble de ses leviers institutionnels. Le Plan de gestion pour 2025-2027 réaffirme l'importance accordée par le PAM à la préparation aux interventions d'urgence et met l'accent sur la résilience et l'adaptation aux changements climatiques, la diversification de la base de ressources, les gains d'efficacité, et le renforcement du devoir de protection et de la culture organisationnelle.

Points saillants

- *En 2025, la performance en matière de gestion s'est inscrite dans un contexte de forte contraction des financements et de grande incertitude. Au milieu de l'année, les prévisions de contributions ont été revues à la baisse d'environ 20 pour cent, ce qui a eu d'importants effets limitatifs sur la portée des interventions, les capacités de mise en œuvre, la dotation en personnel, les systèmes et les fonctions d'appui, et donc nécessité de faire des compromis difficiles et de procéder à un ajustement à la baisse des plans et des attentes.*
- *Les sept résultats de gestion ont été considérés comme "obtenus" ou "ayant dépassé les attentes" en 2025. Toutefois, cette performance tient davantage à la préservation des services de gestion essentiels dans un contexte d'ambitions revues à la baisse et de résorption de risques opérationnels et institutionnels croissants, qu'au maintien ou à l'intensification de la fourniture de l'assistance.*
- *Dix-huit des 21 produits associés aux résultats de gestion ont été obtenus ou ont dépassé les attentes, dans le cadre d'une enveloppe opérationnelle considérablement réduite. Trois produits n'ont pas été obtenus: le produit 1.3 (Renforcement des procédures d'urgence), le produit 5.1 (Efficacité de l'obtention d'effets directs au niveau des plans stratégiques de pays) et le produit 6.1 (Données en plus grand nombre et de meilleure qualité pour la prise de décisions). Ce résultat ne traduit pas un manque d'ambition ou de hiérarchisation des priorités dans ces domaines de gestion, mais tient plutôt à des déficits de financement, à des restrictions dans l'accès humanitaire, à la reconfiguration des systèmes, à des migrations de données et à l'accumulation de chocs externes, qui ont entravé l'exécution et mis à mal l'exhaustivité des données.*
- *L'intervention d'urgence, les partenariats et l'innovation sont restés des points forts dans un contexte de restrictions accrues. Les capacités de mobilisation immédiate de renforts et l'appui à l'intensification des opérations coordonnées au niveau central sont restés solides, tandis que les partenariats avec les pouvoirs publics et les institutions financières internationales, la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire, la collaboration avec le secteur privé, les mesures d'anticipation et les services d'innovation ont continué d'afficher une bonne performance, bien qu'à une plus petite échelle et dans le cadre d'un déploiement plus sélectif de l'appui institutionnel.*
- *Les leviers de gestion essentiels sont restés fonctionnels mais ont été soumis à une pression soutenue. La gestion du personnel, la mobilisation des ressources et la planification, le contrôle et l'apprentissage, ainsi que les leviers numériques, ont globalement répondu aux attentes; toutefois, la performance a été inégale dans les domaines nécessitant des investissements soutenus, l'intégration des systèmes et un suivi rigoureux, ce qui s'explique par la pression financière exercée et la restructuration en cours.*

- *En matière de gestion financière, la priorité a été donnée à la maîtrise des dépenses, à la redéfinition des priorités et à la gestion des risques, l'objectif étant de préserver la prestation de services d'assistance vitale. Les mesures de limitation des coûts approuvées ont entraîné une baisse des dépenses d'environ 10 pour cent au titre du budget administratif et d'appui aux programmes (AAP), les ressources ont été réaffectées afin de garantir un minimum de continuité et d'assurance opérationnelles, et les gains d'efficience ont plus contribué à préserver la stabilité institutionnelle qu'à compenser la baisse des financements et de la capacité d'exécution, tout en maintenant le cap sur les priorités institutionnelles.*

4.1. Réalisations et dépenses liées aux résultats de gestion

191. Pour chaque résultat de gestion, le tableau IV.1 présente un aperçu de l'état d'avancement dans le cadre des indicateurs de performance clés, l'allocation prévue des ressources au titre du budget fondamental et le taux d'utilisation du budget en 2025. On trouvera à l'annexe IV-A la liste complète des produits relatifs aux résultats de gestion et des indicateurs de performance clés, ainsi que des informations supplémentaires sur les résultats.
192. Au total, le PAM a obtenu les 7 résultats de gestion et 18 des 21 produits qui leur sont associés, malgré le recul des financements qui fait écho aux tendances mondiales à la baisse observées dans le secteur humanitaire. Les taux d'utilisation du budget fondamental pour chaque résultat de gestion étaient compris entre 83 pour cent et 112 pour cent des allocations prévues à ce titre, ce qui tient pour l'essentiel à la réduction du budget AAP effectif. Les taux d'exécution plus élevés observés au titre des résultats de gestion 1 et 4 s'expliquent principalement par les fonds d'affectation spéciale, les comptes spéciaux et les initiatives internes d'importance primordiale, comme le montre le tableau IV.2. Cela tient en grande partie au fait que les soldes d'ouverture réels se sont révélés supérieurs aux montants estimés au stade de la planification et que les contributions versées à certains fonds fiduciaires ont dépassé les prévisions.

Tableau IV.1: Budget fondamental prévu, taux d'exécution, et situation en matière de réalisation des indicateurs de performance clés, par résultat de gestion (2025)

Résultat de gestion	État d'avancement du résultat	Budget fondamental initialement prévu (en millions de dollars)	Taux d'utilisation du budget initial (en pourcentage)
1 - Efficacité dans les situations d'urgence	Obtenu	115,4	107
2 - Gestion du personnel	Obtenu	88,4	99
3 - Mise en place de partenariats efficaces	Dépassé	137,1	92
4 - Efficacité du financement visant à venir à bout de la faim	Obtenu	102,2	112
5 - Données probantes et apprentissage	Obtenu	96,8	88
6 - Mise à profit des technologies	Obtenu	81,1	83
7 - Mise à profit des innovations	Dépassé	18,6	85
Non attribué à un résultat de gestion	s. o.	55,7	98
Total		695,3	97

Tableau IV.2: Budget fondamental prévu et effectif, par source de financement
(en millions de dollars)

Source de financement	Budget initial prévu	Budget effectif	Écart
Budget AAP	480	432,3	(47,7)
Initiatives internes d'importance primordiale	47,4	55,4	8
Fonds d'affectation spéciale et comptes spéciaux	151,6	174,5	22,9
Autres sources de financement	16,2	12,5	(3,7)
Total	695,2	674,7	(20,5)

Résultat de gestion 1: Efficacité dans les situations d'urgence – résultat obtenu

193. Le résultat de gestion 1 a été globalement obtenu, les produits 1.1 (Capacité d'intervention d'urgence et de mobilisation immédiate de renforts) et 1.2 (Conduite en temps voulu d'interventions d'urgence [préventives] "sans regret") ayant tous deux été obtenus. Le produit 1.3 (Renforcement des procédures d'urgence) n'a pas été obtenu du fait d'une interruption temporaire du système d'établissement de rapports associé au système interne d'alerte. Certes, le nombre cible de rapports établis via le système interne d'alerte n'a pas été atteint, mais les travaux menés en 2025 ont permis de consolider les bases d'une procédure de gestion des interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central qui sera plus intégrée, plus réactive et plus fiable. Par ailleurs, le PAM a conservé une forte capacité à mobiliser rapidement des renforts et à intensifier ses interventions en situation d'urgence.

Produit 1.1: Capacité d'intervention d'urgence et de mobilisation immédiate de renforts – résultat obtenu

194. La performance au titre du produit 1.1 a été inégale, un indicateur de performance clé étant resté bien en deçà de sa valeur cible, tandis qu'un autre a dépassé les attentes. Le PAM a enregistré 1 795 jours de déploiement dans le cadre d'interventions d'urgence, ce qui est bien inférieur à la valeur cible (au moins 4 200 jours) et indique que le niveau prévu de déploiement de renforts n'a pas été pleinement atteint. Par ailleurs, 98 pour cent des demandes de capacités de renfort d'urgence coordonnées par la cellule mondiale de coordination des renforts ont été satisfaites, ce qui est supérieur à la valeur cible définie, soit au moins 85 pour cent. Ces déploiements ont appuyé des opérations d'urgence et à haut risque de grande envergure, notamment au Burkina Faso, au Cambodge, au Cameroun, dans la bande de Gaza, au Guatemala, en Haïti, en Jamaïque, en République démocratique du Congo, en Somalie et au Soudan. Malgré le nombre insuffisant de jours de déploiement, le produit a été considéré comme obtenu et témoigne de la capacité du PAM à hiérarchiser les demandes de renforts d'urgence par ordre de priorité et à répondre à une grande majorité d'entre elles, ainsi qu'à apporter un appui d'urgence effectif là où les besoins sont les plus importants.

195. Les équipes de contrôle aérien ont réalisé 97 évaluations des risques, favorisant ainsi la sécurité des opérations aériennes humanitaires. Les services de soutien logistique, notamment dans les domaines de l'approvisionnement à l'échelle mondiale, de la passation de marchés, du transport maritime et de la mise à jour des normes des modules concernés, ont contribué à assurer la continuité des chaînes d'approvisionnement dans des situations de crise complexes. Les équipes d'ingénierie ont mis en place les infrastructures indispensables et apporté leur soutien à l'aménagement des sites dans toutes les situations d'urgence où elles étaient appelées à intervenir. L'Entrepôt de fournitures humanitaires des Nations Unies a amélioré la préparation au prépositionnement et au déploiement grâce à une gestion renforcée des stocks et au suivi numérique. Ces leviers ont renforcé l'aptitude du PAM à satisfaire presque toutes les demandes de capacité de renfort et à maintenir la continuité des opérations dans les situations d'urgence majeures.

Produit 1.2: Conduite en temps voulu d'interventions d'urgence (préventives) "sans regret" – résultat dépassant les attentes

196. S'agissant de la conduite d'interventions d'urgence en temps voulu, le PAM a globalement dépassé les attentes en 2025, grâce à la mise en place de mesures d'anticipation et à la mobilisation de capacités de renforts immédiats, mais la performance a varié d'un mécanisme institutionnel à l'autre. En tout, 34 bureaux de pays ont été classés dans le système interne d'alerte au moins une fois dans l'année, ce qui a permis d'étayer les décisions du PAM concernant les priorités et l'accès éventuel à un préfinancement. Cela étant, seuls 16 d'entre eux (47 pour cent) ont reçu des fonds provenant du Compte d'intervention immédiate, alors que l'objectif était que 90 pour cent d'entre eux bénéficient d'un préfinancement.
197. Par ailleurs, la rapidité des déploiements de renforts pour l'intensification des opérations d'urgence coordonnées au niveau central a été remarquable. Sur les 71 demandes de renforts liées à ce type d'opérations, 99 pour cent ont été satisfaites, ce qui dépasse largement la valeur cible fixée à au moins 85 pour cent et a permis de déployer rapidement des compétences opérationnelles spécialisées dans les situations de crise les plus prioritaires.
198. Les mécanismes d'action anticipatoire ont continué de renforcer l'approche "sans regrets" du PAM. Quatorze mesures d'anticipation ont été prises en 2025, contre un objectif de dix, ce qui a permis de procéder à des transferts de type monétaire préventifs, d'envoyer des messages d'alerte rapide et de prépositionner des fournitures essentielles. Grâce à une circulaire de financement révisée, les bureaux de pays éligibles ont pu accéder à des ressources au titre de l'action anticipatoire dans les minutes qui ont suivi le déclenchement d'une intervention d'urgence, d'où une réduction des délais et une meilleure prévisibilité des interventions.
199. Les activités de préparation aux situations d'urgence, notamment les exercices de simulation et les analyses des risques, ont renforcé l'état de préparation dans les environnements à haut risque. Par ailleurs, 36 bureaux de pays ont contribué à renforcer les systèmes nationaux de protection sociale réactifs aux chocs en aidant les pouvoirs publics à anticiper les besoins et à réagir plus rapidement en cas de choc.
200. Même si moins de pays que prévu parmi ceux classés dans le système interne d'alerte ont bénéficié du Compte d'intervention immédiate, la couverture étendue de l'action anticipatoire, la satisfaction rapide des demandes de renfort pour l'intensification des opérations d'urgence coordonnées au niveau central et le renforcement des mesures de préparation ont permis au PAM de mener des interventions d'urgence rapides et adaptées au contexte tout au long de 2025.

Produit 1.3: Renforcement des procédures d'urgence – résultat non obtenu

201. Le PAM a publié trois rapports via le système interne d'alerte en 2025, soit en deçà de la valeur cible annuelle qui était de six rapports. L'établissement de rapports a été temporairement interrompu pour pouvoir transférer la prise en main du système, tenir des consultations internes et reconfigurer la plateforme du système interne d'alerte, et veiller ainsi à régler les problèmes structurels avant la réactivation complète du système. Cette interruption est la principale raison pour laquelle le produit n'a pas été obtenu.
202. Malgré l'interruption temporaire de l'établissement de rapports officiels via le système interne d'alerte, le PAM a continué de répertorier les opérations à risque et à haut risque et de leur accorder la priorité au moyen des dispositifs de gouvernance existants utilisés dans les situations d'urgence, notamment le processus de prise de décisions concernant l'intensification des opérations coordonnées au niveau central, les mécanismes assurant la résolution des problèmes aux niveaux adéquats de la haute direction, l'analyse régionale des risques et le suivi des opérations en temps réel. Ces processus ont permis de veiller à ce que les risques critiques continuent d'être signalés et traités au bon niveau institutionnel pendant la période de transition.
203. Parallèlement, le PAM a renforcé la mise en œuvre de ses interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central ainsi que ses processus relatifs aux assurances à donner. Les systèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement ont été renforcés grâce à des outils améliorés de traçabilité, d'approvisionnement et de gouvernance des stocks, ce qui a contribué à rendre les flux de travail plus prévisibles et mieux coordonnés dans les situations d'urgence. La traçabilité numérique des opérations au "premier kilomètre" et au "dernier kilomètre" a été améliorée, ce qui a renforcé la supervision de bout en bout des produits humanitaires. La mise à jour des directives techniques relatives à la logistique, à la qualité des produits alimentaires et à la préparation aux situations d'urgence a permis de renforcer encore les normes de gestion des risques institutionnels et d'assurance opérationnelle.
204. Ensemble, ces mesures ont permis d'assurer la continuité tant dans la hiérarchisation des risques stratégiques que dans la conduite des opérations pendant la reconfiguration de la plateforme du système interne d'alerte.
205. Le nombre cible de rapports établis via le système interne d'alerte n'a pas été atteint, mais les travaux menés en 2025 ont jeté des bases solides d'une gestion plus intégrée, plus réactive et plus fiable des interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central à l'avenir.

Résultat de gestion 2: Gestion du personnel – résultat obtenu

206. Le résultat de gestion 2 a été globalement obtenu en 2025. Le produit 2.1 (Réactivité et souplesse des pratiques de gestion du personnel) a dépassé les attentes, ce qui met en lumière la capacité d'adaptation constante des effectifs et la continuité des services de gestion des ressources humaines à une période de grands changements organisationnels. Les produits 2.2 (Performance et amélioration du personnel encouragées et préservées), 2.3 (Diversification des effectifs) et 2.4 (Bienveillance et soutien au sein de l'environnement de travail) ont tous été obtenus.

207. La performance globale a été à la hauteur des attentes, bien que les trois indicateurs de performance clés suivants n'aient pas atteint leur valeur cible: le taux d'application du programme d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences (PACE) et le pourcentage de bureaux de pays dotés d'un référent chargé de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles qui a suivi la formation obligatoire, au titre du produit 2.2, ainsi que le pourcentage de femmes parmi les administrateurs recrutés sur le plan international et le personnel recruté sur le plan national, au titre du produit 2.3. Ces insuffisances s'expliquent principalement par les périodes de transition liées aux changements de systèmes, la réorganisation des effectifs et les difficultés de recrutement. Les résultats démontrent la capacité du PAM à maintenir les services essentiels de gestion du personnel et à respecter les normes liées au devoir de protection dans des conditions opérationnelles particulièrement difficiles.

Produit 2.1: Réactivité et souplesse des pratiques de gestion du personnel - résultat dépassant les attentes

208. Le PAM a continué d'appliquer des pratiques de gestion du personnel efficaces et adaptables tout au long de 2025. Quarante-deux pour cent des effectifs étaient sous contrat de courte durée, soit une part inférieure au plafond de 46 pour cent, ce qui témoigne des progrès accomplis dans la recherche d'un bon équilibre entre les emplois de courte durée et ceux de plus longue durée.
209. Les activités menées à l'appui de ce produit visaient à garantir une gestion rapide et rigoureuse des conditions d'emploi du personnel sous contrat de durée déterminée ou de courte durée. Pour les employés sous contrat de durée déterminée, les services comprenaient la gestion des contrats, des indemnités et des prestations, ainsi que les services de mobilité et la gestion de la paie pour les employés affectés à l'international. Pour les employés sous contrat de courte durée, la gestion des contrats pendant toute la durée de leur validité a été assurée sur l'ensemble de l'année. La Division des ressources humaines a non seulement veillé à la continuité du traitement des modifications contractuelles, des changements de poste des employés et de la paie, mais a aussi soutenu l'initiative de réorganisation des effectifs sous contrat de courte durée et géré l'alourdissement de la charge de travail manuel résultant de problèmes liés aux systèmes.
210. Les activités de recrutement ont contribué à maintenir la souplesse des pratiques de gestion du personnel. Elles ont consisté à gérer les procédures d'embauche des administrateurs recrutés sur le plan international, des employés recrutés pour une longue durée et des agents des services généraux, à mettre à jour et transférer les viviers de talents internationaux de demain vers la plateforme Workday, et à mettre au point un nouveau concept de vivier de talents. Parallèlement, des progrès ont été accomplis dans le cadre des programmes en faveur des jeunes talents, notamment grâce à la collaboration avec les donateurs soutenant la création de nouveaux postes d'administrateurs auxiliaires et à la création d'un nouveau cadre de bourses d'études, c'est-à-dire un ensemble d'initiatives visant à favoriser le développement des talents parmi les employés en début de carrière, plutôt qu'à promouvoir le concept de vivier en tant que tel.
211. Le soutien apporté aux hauts responsables des services des ressources humaines, notamment au moyen d'une mise à jour des politiques, de la coordination entre les services et de la formulation d'orientations concernant les effectifs stratégiques, a contribué au maintien de normes cohérentes en matière de gestion du personnel dans un contexte de profonde restructuration. Ces efforts conjoints ont permis au PAM de fournir des services réactifs et fiables en matière de ressources humaines, de garantir l'intégrité des contrats et d'accompagner les responsables et les employés au cours d'une année particulièrement difficile.

Produit 2.2: Performance et amélioration du personnel encouragées et préservées - résultat obtenu

212. En 2025, le PAM a globalement répondu aux attentes fixées au titre du produit 2.2, les résultats obtenus au regard des indicateurs de performance clés témoignant de progrès constants en matière de comportement sur le lieu de travail et de renforcement de l'obligation de rendre compte, et ce, dans un contexte de restructuration majeure. Si trois des cinq indicateurs de performance clés relevant de ce produit ont dépassé leur valeur cible annuelle, deux sont restés en deçà des attentes. Il s'agissait du taux d'application du programme d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences et du pourcentage de référents chargés de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles qui ont suivi la formation obligatoire sur la question, deux indicateurs qui ont pâti de la réorganisation des effectifs et du calendrier des nominations.
213. Les progrès accomplis dans l'application des mesures de prévention et de sensibilisation ont été notables. Quatre-vingt-deux pour cent des bureaux de pays ont utilisé les outils institutionnels de prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles et de sensibilisation à ces questions, contre une valeur cible d'au moins 75 pour cent; 98 pour cent des employés ont suivi la formation obligatoire sur la prévention de la fraude, de la corruption, de l'exploitation et des atteintes sexuelles ainsi que des comportements abusifs, contre une valeur cible d'au moins 95 pour cent; tous les bureaux ont mené des initiatives institutionnelles de sensibilisation sur la prévention des comportements abusifs, contre une valeur cible d'au moins 90 pour cent. Ces résultats témoignent de l'importance que le PAM continue d'accorder au respect des normes de conduite attendues.
214. Dans le cadre de ses activités liées aux relations professionnelles, le service des ressources humaines a apporté un appui ciblé pour résoudre les problèmes survenant sur le lieu de travail et répondre aux préoccupations liées aux comportements. Le service a traité 205 dossiers nécessitant l'intervention de la direction et a prononcé 36 suspensions à titre conservatoire dans l'attente des résultats des enquêtes, en application des procédures en vigueur. Parallèlement, la Division des ressources humaines a codirigé l'élaboration d'une stratégie unifiée à l'échelle du PAM en matière de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles et le harcèlement, afin de renforcer les mesures de prévention, l'atténuation des risques et les dispositifs d'application du principe de responsabilité. Ces initiatives ont contribué à maintenir un environnement de travail sûr et empreint de respect au cours d'une année marquée par l'intensification des changements.
215. De plus, le Bureau de l'évaluation a veillé à l'application de la politique d'évaluation, de la stratégie en matière d'évaluation et de la Charte de l'évaluation, et a participé aux mécanismes de gouvernance tels que le groupe de pilotage du service d'évaluation et les comités régionaux chargés de l'évaluation, contribuant ainsi à assurer la cohérence des dispositifs d'évaluation et à favoriser l'utilisation de données factuelles dans les décisions prises par la direction. Sans être directement liées à la gestion du personnel, ces activités contribuent indirectement au système plus vaste exigeant des membres de l'encadrement qu'ils rendent compte de l'action menée, système qui sous-tend le respect des normes attendues en matière de conduite et de performance dans l'ensemble du PAM.

Produit 2.3. Diversification des effectifs – résultat obtenu

216. En 2025, le PAM a obtenu le produit 2.3, avec des résultats inégaux pour ce qui est des trois indicateurs connexes. Il a atteint l'objectif fixé pour les indicateurs figurant dans le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes (ONU-SWAP), 50 pour cent de ces indicateurs ayant atteint ou dépassé leur valeur cible, contre un objectif d'au moins 45 pour cent, ce qui témoigne d'un respect constant des normes d'ONU-SWAP liées à l'égalité femmes-hommes en vigueur dans l'ensemble du système des Nations Unies. Le PAM a en outre atteint la valeur cible de l'indicateur relatif à l'emploi figurant dans la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap, en continuant de promouvoir un recrutement inclusif au moyen d'outils et de pratiques adaptés, notamment la mise en place d'aménagements raisonnables pour les candidats dès leur entrée en relation avec le PAM et la sensibilisation aux questions liées au handicap dans les réseaux professionnels.
217. Les progrès ont été moins marqués en ce qui concerne l'indicateur du PAM relatif à la parité femmes-hommes en interne. À la fin de 2025, 42 pour cent des administrateurs recrutés sur le plan international et des employés recrutés sur le plan national étaient des femmes, une part inférieure à la cible, soit 47 pour cent minimum. Ce résultat témoigne d'un contexte de recrutement difficile, qui a limité les possibilités d'accroître la représentation des femmes, même si le PAM est parvenu à maintenir le niveau atteint en 2024 et à éviter un retour en arrière.
218. Dans l'ensemble, les résultats obtenus au regard du produit 2.3 montrent que le PAM continue de se conformer aux engagements pris à l'échelle du système des Nations Unies en matière de diversité et d'inclusion, et soulignent la nécessité de mettre davantage l'accent sur la parité femmes-hommes lorsque les possibilités de recrutement s'y prêtent.

Produit 2.4: Bienveillance et soutien au sein de l'environnement de travail – résultat obtenu

219. En 2025, le PAM a fait en sorte que l'environnement de travail soit sûr et bienveillant, comme en témoigne le taux d'application de 92 pour cent du cadre en matière de gestion de la sécurité, alors que la valeur cible était d'au moins 90 pour cent. Ce résultat témoigne des efforts coordonnés déployés par les services des ressources humaines, de la sécurité et des installations pour préserver la continuité des effectifs dans une période de profonde restructuration.
220. L'appui ciblé fourni par la Division des ressources humaines à la mise en place et à la gestion des prestations, des indemnités et des contrats a aidé les employés et les responsables à gérer les transitions, tandis que les services de conseil ont permis de rationaliser l'application et l'administration des processus de gestion des indemnités, des rémunérations, des mouvements de personnel et des contrats de courte durée tout au long de leur cycle de vie. Grâce à la révision du dispositif de départs négociés, du programme de réduction du personnel sous contrat de courte durée et du personnel affilié, ainsi que de la politique de réaffectation, des orientations plus claires et plus cohérentes ont été fournies lors des changements dans les effectifs, tandis que la mise à jour des modalités relatives aux voyages et aux affectations temporaires a réduit la complexité des conditions d'emploi.
221. Les services de sécurité au Siège à Rome, notamment le corps de garde, les dispositifs de sécurité physique et les mécanismes d'intervention en cas d'incident ont assuré la protection du personnel, des locaux et des biens conformément aux normes du système de gestion de la sécurité des Nations Unies, grâce à des solutions d'un bon rapport coût-efficacité et à des protocoles rapidement actualisés face à l'évolution des menaces. Les améliorations apportées à la gestion des installations et du parc immobilier dans le monde ont contribué à maintenir des espaces de travail sûrs et fonctionnels à l'appui de la continuité des activités au cours d'une année particulièrement difficile.

222. Ensemble, ces mesures ont permis de renforcer un environnement de travail favorable conciliant protection du personnel, continuité des opérations et gouvernance claire dans une période de changements majeurs.

Résultat de gestion 3: Mise en place de partenariats efficaces – résultat dépassant les attentes

223. Le résultat de gestion 3 a globalement dépassé les attentes en 2025. Les produits 3.1 (Une action collective renforcée vise à réaliser les ODD), 3.2 (Les partenariats noués à l'échelon des pays visent à venir en aide aux personnes les plus vulnérables) et 3.3 (Les partenariats noués dans le cadre de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire ont été développés pour accélérer les progrès accomplis sur la voie de la réalisation des ODD 2 et 17 sous la direction des pays) ont été obtenus ou ont dépassé les attentes. La bonne performance obtenue dans les domaines des partenariats avec les gouvernements et les institutions financières internationales, de la collaboration avec les autres entités des Nations Unies, de la mobilisation du secteur privé et de la coopération Sud-Sud ont contribué à ce résultat global.
224. L'objectif annuel n'a pas été atteint pour deux indicateurs de performance clés, à savoir le pourcentage de plans d'ensemble des PSP conformes aux plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable (au titre du produit 3.1) et le pourcentage de produits obtenus dans le cadre des accords de partenariat (au titre du produit 3.2). Ces résultats en deçà des attentes sont principalement dus à des facteurs externes et contextuels, notamment le décalage entre les cycles des PSP et ceux des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable, et les perturbations touchant les activités menées par les partenaires. Dans l'ensemble, les résultats montrent que la mobilisation des partenariats reste un atout du PAM à l'appui de l'action collective à grande échelle.

Produit 3.1: Une action collective renforcée vise à réaliser les ODD – résultat dépassant les attentes

225. Le PAM a dépassé trois des quatre valeurs cibles au titre de ce produit en 2025. Les accords conclus avec les gouvernements des pays et les institutions financières internationales ont atteint un montant de 850,9 millions de dollars, soit au-delà de la valeur cible fixée à 750 millions de dollars minimum, et 125 accords ont été signés, contre une valeur cible d'au moins 60 accords. Les recettes issues du secteur privé ont permis de servir 1,24 milliard de repas scolaires, ce qui est bien supérieur à la valeur cible fixée, soit au moins 660 millions de repas. Cela étant, la concordance entre les plans d'ensemble des PSP et les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable correspondants a atteint 85 pour cent, ce qui est inférieur à l'objectif de 100 pour cent. Cet écart s'explique par les retards dans l'achèvement des plans-cadres de coopération, les modifications apportées aux calendriers de planification nationaux et l'évolution rapide des conditions opérationnelles. Pour autant, les bureaux de pays ont continué de participer à la planification conjointe dans le cadre du système des Nations Unies et d'accorder la priorité à la concordance avec les plans-cadres des Nations Unies pour le développement.

226. La collaboration avec les institutions financières internationales a soutenu les activités de conseil en amont, renforcé le respect des exigences liées aux garanties et aux aspects fiduciaires, et permis aux bureaux de pays de structurer les opérations complexes. Cette collaboration s'est notamment déployée dans les situations de fragilité et de crise, comme en Ukraine, où le PAM a œuvré avec des institutions financières internationales et des partenaires des Nations Unies pour soutenir des approches coordonnées rattachant l'assistance humanitaire aux priorités en matière de relèvement et de développement. Le PAM a également participé au dialogue sur les politiques mené à l'échelle du système moyennant des analyses sur les crises alimentaires, des notes d'information analytiques et des échanges avec les missions permanentes, les membres du Conseil d'administration et les partenaires interinstitutions, ce qui a favorisé une compréhension commune des environnements opérationnels.
227. Grâce à sa collaboration avec le secteur privé, le PAM a pu continuer à élargir sa base de partenariats. La collaboration avec des partenaires institutionnels et philanthropiques a permis de lever des ressources supplémentaires, de compléter les financements apportés par les gouvernements et les institutions financières internationales, et de contribuer directement à des programmes de repas scolaires et à d'autres activités liées aux ODD.
228. Parallèlement, le PAM a exécuté 111 programmes en collaboration avec les organismes, fonds et programmes partenaires des Nations Unies, dépassant la valeur cible (100 programmes minimum), et a ainsi renforcé l'action commune menée dans les contextes de l'action humanitaire et du développement et dans les situations de transition.
229. Dans l'ensemble, ces résultats témoignent d'une bonne performance au titre de ce produit, qui met en évidence l'aptitude inchangée du PAM à mobiliser et à soutenir les partenariats avec les gouvernements, les institutions financières internationales, le secteur privé et d'autres entités des Nations Unies, à l'appui d'une action collective en faveur des ODD.

Produit 3.2: Les partenariats noués à l'échelon des pays visent à venir en aide aux personnes les plus vulnérables – résultat obtenu

230. En 2025, sur les trois indicateurs de performance clés associés à ce produit, un a atteint sa valeur cible annuelle et un autre l'a dépassée, tandis que le troisième est resté en deçà des attentes. Soixante-quatorze bureaux de pays ont adopté le portail des partenaires de l'Organisation des Nations Unies (ONU), la valeur cible d'au moins 74 bureaux ayant donc été atteinte. Le pourcentage de produits obtenus dans le cadre d'accords de partenariat a atteint 52 pour cent, ce qui est inférieur à la valeur cible fixée à au moins 90 pour cent. Ce résultat s'explique à la fois par les retards pris dans l'établissement de rapports par les partenaires, les difficultés d'exécution rencontrées dans plusieurs contextes et les ajustements apportés en cours d'année aux activités de partenariat prévues pour tenir compte des contraintes budgétaires et de l'évolution des priorités opérationnelles. Le PAM a atténué ces difficultés en collaborant plus étroitement avec ses partenaires, en adoptant des stratégies de mise en œuvre par étapes et en apportant un soutien continu aux intervenants locaux et nationaux, comme en témoignent les bons résultats enregistrés par les indicateurs liés aux partenariats.
231. Le pourcentage de fonds du PAM destinés aux partenaires coopérants qui ont été versés aussi directement que possible aux intervenants locaux et nationaux a atteint 59 pour cent, ce qui dépasse la valeur cible fixée à au moins 25 pour cent.

232. Les travaux menés à l'appui des partenariats noués à l'échelon des pays recourent les activités de collaboration à l'échelle mondiale avec des organisations non gouvernementales (ONG), des partenaires coopérants et des partenaires de réserve. Les systèmes ont été améliorés afin de simplifier la modification des accords de partenariat sur le terrain, de rationaliser la vérification des factures et de permettre une mise à jour groupée des comptes utilisateurs des partenaires, ce qui a permis d'assurer une gestion plus efficace des partenariats et d'alléger la charge administrative pesant sur les bureaux de pays.
233. Le PAM a également maintenu un vaste réseau de partenaires par l'intermédiaire du module de la logistique, qui a continué de prêter son appui aux autorités nationales, aux ONG et aux organismes des Nations Unies participant aux interventions d'urgence. Les enquêtes annuelles de satisfaction des utilisateurs ont mis en lumière d'excellents résultats en matière de coordination, de gestion de l'information et de prestation de services logistiques communs, avec des améliorations notables dans plusieurs environnements opérationnels. Les constatations de ces enquêtes ont été prises en compte dans les évaluations de la performance en matière de coordination à l'échelon des pays, lesquelles ont éclairé la définition de mesures concertées à l'appui d'une collaboration plus efficace.
234. Ensemble, ces initiatives ont contribué à consolider les partenariats opérationnels du PAM, à favoriser une collaboration plus prévisible avec les ONG et d'autres entités des Nations Unies, et à renforcer les systèmes qui permettent aux bureaux de pays de fournir, avec leurs partenaires, une assistance dans des contextes variés de l'action humanitaire.

Produit 3.3: Les partenariats noués dans le cadre de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire ont été développés pour accélérer les progrès accomplis sur la voie de la réalisation des ODD 2 et 17 sous la direction des pays – résultat dépassant les attentes

235. Le PAM a nettement dépassé l'objectif annuel en matière de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire. Il a mobilisé 88 partenaires, alors que la valeur cible était d'au moins 30 partenaires, ce qui dénote d'un essor considérable de la collaboration dans les pays du Sud. Les accords de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire ont soutenu l'action collective grâce à des échanges techniques et à un dialogue sur les politiques avec les institutions nationales des pays du Sud, ce qui a renforcé les efforts plus larges déployés à l'appui du résultat de gestion 3 et resserré la collaboration dans les différents contextes d'exécution des programmes.
236. L'appui apporté aux bureaux de pays a joué un rôle central dans l'obtention de ce résultat. Les activités visant à faciliter les échanges entre pairs ainsi que la collaboration avec les institutions nationales ont bénéficié d'une assistance. Ces initiatives ont contribué à renforcer la prise en main des programmes par les pays et se sont notamment traduites par un appui à 88 partenaires dans le cadre de sessions d'apprentissage et d'échanges techniques organisés dans toutes les régions. Malgré les difficultés rencontrées, notamment les écarts de capacités entre les bureaux de pays et la nécessité d'un appui plus systématique en matière d'orientations et de mise à disposition de renforts, les résultats ont été satisfaisants dans l'ensemble.
237. Le Centre d'excellence du PAM au Brésil, qui a mobilisé un savoir-faire technique et facilité le dialogue sur les politiques avec les pouvoirs publics, a continué de servir de plateforme phare pour la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire. Grâce à des échanges thématiques et à des initiatives de renforcement des capacités, le centre a pu aider les pays de programme à consolider leurs systèmes nationaux et à accroître le nombre et la valeur des accords de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire conclus avec des institutions des pays du Sud. Malgré le manque de ressources et les demandes concurrentes à l'échelle mondiale, le centre est resté un moteur essentiel de la mobilisation du PAM en

faveur de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire, ainsi qu'un catalyseur des solutions mises en œuvre par les pays, de l'innovation et du transfert de connaissances.

238. Ensemble, ces initiatives ont élargi le portefeuille de projets du PAM en matière de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire, renforcé les capacités nationales et conforté le rôle du PAM dans la promotion de l'apprentissage entre pairs et de la collaboration dans les pays du Sud.

Résultat de gestion 4: Efficacité du financement visant à venir à bout de la faim – résultat obtenu

239. Le résultat de gestion 4 a été globalement obtenu, ce qui témoigne de la capacité du PAM d'adapter ses systèmes de financement, de planification et d'allocation des ressources dans un contexte marqué par des perspectives de contribution nettement revues à la baisse. Les prévisions de contributions pour 2025 ont été ramenées de 8 milliards de dollars à 6,4 milliards de dollars dans le Plan de gestion révisé pour 2025-2027, soit une réduction de 20 pour cent par rapport au plan initial, imputable à une marge de manœuvre budgétaire restreinte, à des changements d'orientation dans les politiques et à l'évolution défavorable des mesures politiques et budgétaires dans certains pays donateurs. Les trois produits relevant du résultat de gestion 4 ont été obtenus. La performance au regard des valeurs cibles révisées pour 2025 a été forte –6,5 milliards de dollars de contributions ayant notamment été mobilisés –, mais les niveaux de financement globaux sont demeurés bien en deçà de ceux qui étaient initialement prévus dans le plan de gestion.
240. Compte tenu de ces contraintes, quatre indicateurs de performance clés relevant du produit 4.2 n'ont pas atteint les cibles annuelles fixées. Ces résultats ne traduisent pas tellement des lacunes dans les processus de planification, de budgétisation ou d'allocation, mais sont plutôt l'effet d'une perte de souplesse dans les financements, de la part croissante de fonds préaffectés par les donateurs et de la priorité accordée aux activités d'assistance vitale, compte tenu d'une enveloppe globale de ressources fortement réduite. Malgré ces pressions, le PAM a conservé sa stabilité financière, ajusté ses plans de mise en œuvre et préservé ses services essentiels de financement et de planification dans un environnement mondial de financement très contraint.

Produit 4.1: Maintenir le positionnement du PAM et une base de financement solide – résultat obtenu

241. Malgré la forte révision à la baisse de la prévision de contributions pour 2025, de 20 pour cent par rapport aux hypothèses du Plan de gestion initial pour 2025-2027, le PAM a conservé une base de financement stable et atteint ses cibles annuelles en matière de levée de ressources et de mobilisation des donateurs. Le montant total des contributions, qui s'est établi à 6,5 milliards de dollars, a dépassé le montant révisé prévu de 6,4 milliards de dollars, et 41 pour cent des contributions ont été reçues au cours du premier trimestre, ce qui est supérieur à la valeur cible fixée à au moins 19 pour cent. Le programme de travail a progressé de 21 pour cent, soit davantage que le niveau de financements disponibles, ce qui dépasse la valeur cible fixée à au moins 18 pour cent et met en évidence la pression exercée par l'accroissement des besoins opérationnels par rapport aux ressources disponibles. Le PAM a conservé un score de 99 pour cent selon l'indice de transparence de l'aide établi par l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide. La part des contributions des cinq plus grands donateurs est tombée à 64 pour cent, soit sous la barre des 65 pour cent, et les sources de financement sont restées diversifiées parmi les pays donateurs du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation pour la coopération et le développement économiques, les États non membres du CAD, les institutions financières internationales, les partenaires du secteur privé et les mécanismes communs des Nations Unies.

242. Les activités liées aux liquidités, les opérations de change et les placements ont contribué à la stabilité financière au cours d'une période de volatilité accrue. Les services de trésorerie ont assuré le réapprovisionnement rapide des opérations sur le terrain, l'efficacité des opérations de change et la bonne gestion des risques, tandis que les portefeuilles de placement ont produit des gains qui ont renforcé le Fonds général.
243. Les mécanismes de communication de l'information aux donateurs ont continué de renforcer la crédibilité du PAM. La préparation sans délai des rapports annuels par pays, le renforcement de la coordination avec les bureaux de pays et les bureaux régionaux et le développement de l'automatisation ont permis d'améliorer l'efficacité de l'établissement des rapports, de garantir la conformité et d'assurer la remise en temps voulu de 100 pour cent des rapports, et ce, malgré un niveau plus élevé de contrôle et une charge de travail plus importante.
244. Les partenariats avec d'importants donateurs gouvernementaux ont fortement alimenté la base de financement. La collaboration avec la Commission européenne a permis de dégager 647 millions de dollars, tandis que la persévérance dans la sensibilisation du Gouvernement des États-Unis d'Amérique a protégé le positionnement du PAM et permis d'obtenir un financement de 2 milliards de dollars. Les communications numériques ont renforcé la présence du PAM sur les plateformes numériques, et la collaboration avec les médias a favorisé la transparence opérationnelle lors de crises majeures et de déficits de financement, notamment dans des situations d'urgence très médiatisées comme celle de la bande de Gaza, qui a suscité un vif intérêt du public et un soutien important du secteur privé.
245. Les initiatives visant à diversifier les sources de financement se sont intensifiées dans toutes les régions. Les bureaux de pays ont bénéficié d'un appui sur mesure en faveur de la mobilisation de fonds pour le climat, de financements innovants et de nouveaux partenariats, tandis que les bureaux régionaux ont trouvé des financements sur de nouveaux marchés, notamment dans la région du Golfe, où les contributions du secteur privé ont considérablement augmenté.
246. La mobilisation du secteur privé est restée forte parmi les entreprises donatrices, les fondations, les organisations confessionnelles et les particuliers. Des partenaires institutionnels et philanthropiques ont soutenu des initiatives multipays et des interventions d'urgence, tandis que les dons de particuliers et les plateformes de collecte de fonds en ligne ont permis d'élargir encore la portée de l'action du PAM.
247. Bien que ces résultats témoignent d'une bonne performance par rapport aux valeurs cibles révisées, le niveau global des ressources est demeuré bien en deçà de celui qui était initialement prévu dans le Plan de gestion, ce qui met en évidence l'ampleur des contraintes financières auxquelles le PAM a dû faire face en 2025.

Produit 4.2: Planification et affectation efficaces et efficaces des ressources en fonction des priorités organisationnelles d'importance stratégique - résultat obtenu

248. Le PAM a ajusté ses processus de planification, de budgétisation et d'allocation des ressources afin d'adapter ses opérations à un contexte de financement nettement plus difficile. Le produit 4.2 a été obtenu, ce qui met en lumière la capacité du PAM de maintenir la cohérence entre ressources et priorités opérationnelles dans des conditions de financement en rapide évolution.

249. Le PAM a renforcé ses processus de programmation des ressources et de planification financière afin d'aider les bureaux de pays à réviser leurs plans d'exécution, à réaffecter les ressources et à gérer les mécanismes de préfinancement. La mise à disposition de fonds en début d'année, ainsi que les ajustements apportés aux budgets des portefeuilles de pays et aux plans d'exécution, ont permis de mieux faire concorder les activités avec les ressources disponibles à la suite de la révision à la baisse des perspectives de contributions mondiales.
250. Le produit a été globalement obtenu, bien que quatre valeurs cibles n'aient pas été atteintes. Celles-ci concernaient la part de fonds mis à disposition au moyen des mécanismes de préfinancement, le montant de ces fonds en dollars, la part de ressources allouées au niveau des effets directs stratégiques et la part de ressources préaffectées au niveau des activités. Ces résultats inférieurs aux attentes résultent moins de lacunes dans les processus de planification, de budgétisation ou d'affectation des fonds que de la moindre souplesse dans les financements, de la part croissante de fonds préaffectés par les donateurs et de la priorité accordée aux activités d'assistance vitale dans le contexte d'une enveloppe de ressources globale fortement réduite.
251. Dans l'ensemble, le produit 4.2 témoigne de l'efficacité des processus que le PAM a mis en place en matière de planification, d'affectation des ressources et de mise en œuvre pour s'adapter à un contexte de financement qui a considérablement évolué, tout en faisant preuve de discipline financière et de cohérence opérationnelle, alors même que le montant total des ressources est tombé bien en deçà des niveaux initialement prévus.

Produit 4.3: Exploitation efficace des offres de programmes du PAM pour les activités relatives au développement – résultat obtenu

252. Sur fond de révision à la baisse de la prévision de contribution de 2025, le PAM a maintenu le niveau de ses financements en faveur du développement en donnant la priorité aux fonds de financement communs et aux contributions volontaires alignés sur des objectifs à un horizon lointain. Ce produit a été obtenu, ce qui témoigne de la capacité du PAM de préserver les ressources allouées au développement malgré une enveloppe de financement globale considérablement réduite.
253. Le PAM a atteint les cibles fixées tant pour la part des ressources acheminées au moyen de fonds de financement commun interinstitutions que pour la part de financements volontaires destinés aux activités liées au développement, ce qui illustre sa mobilisation soutenue auprès du système des Nations Unies pour le développement et de ses partenaires, et ce, dans des conditions difficiles. Ces résultats reposent sur des activités de sensibilisation ciblées, une collaboration à l'échelle du système et la gestion de plateformes stratégiques permettant de mener des actions collectives au service des résultats en matière de développement.
254. Bien que les niveaux globaux de financement soient demeurés inférieurs aux hypothèses retenues dans la planification initiale, l'obtention du produit 4.3 met en lumière la capacité du PAM de préserver et mettre à profit les financements liés au développement avec des ressources limitées, et de soutenir ainsi les priorités de développement fixées par les pays tout en menant son action humanitaire.

Résultat de gestion 5: Données probantes et apprentissage – résultat obtenu

255. Le résultat de gestion 5 a été globalement atteint, ce qui révèle la grande efficacité des services d'évaluation, de contrôle et de partage des connaissances à l'appui de l'apprentissage institutionnel et d'une prise de décisions éclairée par des éléments factuels. Les produits 5.2 et 5.3 ont été obtenus grâce à l'utilisation systématique de données issues d'évaluations dans la conception des PSP et à un accès élargi aux supports de connaissances et aux plateformes d'apprentissage. Le produit 5.1 n'a pas été obtenu, les progrès accomplis au niveau des effets directs ayant été freinés par des contraintes de financement et des chocs externes qui se sont aggravés mutuellement, et ce, malgré de bons résultats obtenus au niveau des produits. Globalement, dans le cadre du résultat de gestion 5, le PAM s'est employé à renforcer la production, l'utilisation et la diffusion de données factuelles et a consolidé ainsi l'application du principe de responsabilité ainsi que l'apprentissage dans le contexte de l'action humanitaire comme dans celui du développement.

Produit 5.1: Progrès accomplis globalement dans la concrétisation des résultats des plans stratégiques de pays – résultat non obtenu

256. Au niveau des produits des PSP, 83 pour cent des indicateurs ont atteint ou étaient en passe d'atteindre leur valeur cible, ce qui est conforme aux attentes et représente une amélioration de 18 points de pourcentage par rapport à 2024. Cette amélioration témoigne des efforts constants déployés par le PAM pour renforcer les systèmes de suivi des résultats, les outils d'établissement de rapports sur la performance institutionnelle et les processus de gestion de l'information qui soutiennent l'exécution des PSP. Ces progrès sont également le fruit d'un calibrage plus précis des valeurs cibles fixées au niveau des produits, d'une plus grande adéquation entre les produits prévus et les modalités d'exécution, ainsi que de l'utilisation de ressources reportées d'exercices précédents qui ont permis d'assurer la mise en œuvre, même si le niveau de contributions nouvelles a été inférieur aux prévisions en 2025. Des résultats particulièrement bons ont été enregistrés au niveau de certains produits, notamment dans des domaines tels que les actifs créés ou remis en état, l'assistance technique fournie aux autorités nationales et les interventions visant à faire évoluer la société et les comportements, dans lesquelles les hypothèses de planification mieux calibrées et le suivi renforcé ont favorisé la réalisation des cibles annuelles.

257. En revanche, seuls 48 pour cent des indicateurs d'effets directs ont atteint ou étaient en passe d'atteindre leur valeur cible, ce qui est bien inférieur à la cible annuelle, soit 85 pour cent, et en deçà des 56 pour cent enregistrés en 2024. Les résultats au niveau des effets directs ont été fortement compromis par les contraintes de financement, les difficultés d'accès et l'accumulation de chocs liés au climat, à l'économie et à la sécurité, qui ont perturbé la fourniture de l'assistance dans plusieurs situations de crise prolongée et à haut risque. Les bureaux de pays intervenant dans des contextes tels que ceux du Cameroun, de l'Iraq, du Nigéria, du Yémen et de nombreuses régions du Sahel ont fait état d'une baisse de la performance au titre d'indicateurs liés à la consommation d'aliments, aux stratégies d'adaptation et à la diversité alimentaire minimale – des domaines qui nécessitent des investissements pluriannuels durables ainsi que la contribution de multiples acteurs qui échappent au contrôle direct du PAM. La détérioration des conditions d'intervention observée dans plusieurs régions en 2025 a encore creusé l'écart entre les valeurs cibles ambitieuses qui avaient été fixées au niveau des effets directs et les résultats qui pouvaient effectivement être obtenus.

258. Au cours de l'année, le PAM a continué de perfectionner les outils harmonisés de collecte de données, les processus de suivi des résultats et les systèmes d'établissement de rapports au niveau institutionnel, ce qui l'a aidé à préserver le champ d'application de processus de mesure rigoureux et à assurer la continuité de la communication de l'information tant au niveau des PSP qu'au niveau institutionnel. Ces initiatives ont amélioré la qualité, la cohérence et la transparence des informations liées aux résultats et renforcé la fiabilité du suivi des progrès accomplis, alors même que les conditions d'intervention devenaient de plus en plus difficiles. Cela étant, si le renforcement des systèmes et des processus a permis d'améliorer la mesure et l'exécution au niveau des produits, il n'a pas suffi à compenser les incidences négatives de facteurs externes sur l'obtention des effets directs escomptés.
259. Dans l'ensemble, l'écart entre les bons résultats obtenus au niveau des produits et les résultats plus limités enregistrés au niveau des effets directs fait que l'on considère que, globalement, le produit 5.1 n'a pas été obtenu. Pour autant, l'ensemble des travaux menés dans le cadre de ce produit a renforcé la capacité du PAM d'assurer le suivi de la performance opérationnelle tout en améliorant la cohérence et la qualité de l'établissement de rapports sur les résultats dans de nombreux contextes.

Produit 5.2: Utilisation des recommandations issues des audits et des évaluations – résultat obtenu

260. En 2025, le PAM a atteint la valeur cible de deux des quatre indicateurs de performance clés prévus au titre de ce produit. Il a participé à 11 évaluations menées conjointement avec d'autres organisations ou à l'échelle du système, soit davantage que la valeur cible annuelle fixée à au moins 8 évaluations, et a continué de manifester son engagement résolu en faveur de l'apprentissage et de l'obligation de rendre compte à l'échelle du système. La part de projets de politiques et de projets de PSP du PAM qui font explicitement référence à des éléments probants issus d'évaluations a atteint 100 pour cent, soit la cible fixée, ce qui confirme que les données d'évaluation sont systématiquement utilisées dans la conception des politiques et des programmes. Les évaluations conjointes et à l'échelle du système ont porté sur d'importantes opérations humanitaires, notamment en Somalie et en Ukraine, et ont ainsi favorisé l'apprentissage collectif et la collaboration coordonnée avec les partenaires des Nations Unies dans des environnements opérationnels complexes.
261. Les résultats n'ont pas été à la hauteur pour les indicateurs restants. Le nombre de recommandations en suspens issues de l'audit interne a augmenté pour atteindre à 482, ce qui dépasse la limite maximale fixée à 392 recommandations, et seules 52 pour cent des recommandations issues des évaluations ont été appliquées, un chiffre inférieur à la valeur cible fixée à au moins 80 pour cent. Cela s'explique par le grand nombre de nouvelles recommandations formulées au cours de l'année, le manque de personnel et la concurrence entre certaines priorités institutionnelles, autant de facteurs qui, ensemble, ont ralenti la mise en œuvre.
262. Les services d'audit interne et de conseil ont contribué aux résultats obtenus au titre de ce produit en appliquant le plan de travail annuel approuvé et en réagissant aux risques émergents dans un contexte de grandes tensions opérationnelles et financières. Les activités d'audit se sont de plus en plus concentrées sur les domaines qui présentaient les risques les plus élevés grâce à la redéfinition des priorités en matière de couverture d'audit et à un recours plus fréquent aux missions de conseil. Certaines initiatives ont en outre visé à rétablir les capacités touchées par les baisses de ressources antérieures, mais les déficits de personnel et les restrictions en matière de voyages ont continué d'entraver l'exécution. La demande de services d'audit et de conseil sur le terrain a augmenté sous l'effet de la réorganisation des effectifs et de la nécessité de renforcer le contrôle dans plusieurs régions.

263. Les services d'inspection et d'enquête ont continué de contribuer à rendre compte de l'action menée à l'échelle institutionnelle. L'augmentation des capacités de déploiement a permis de réagir plus rapidement aux allégations de fautes professionnelles, des enquêteurs ayant été déployés dans plusieurs lieux d'affectation au cours du dernier trimestre de l'année afin de régler des affaires hautement prioritaires. La forte augmentation du nombre d'affaires a exigé la mise en place d'un triage ciblé et d'une coordination étroite avec les bureaux de pays. Ces mesures ont certes renforcé la capacité du PAM de gérer les risques liés à l'intégrité, mais le manque de ressources a continué d'allonger les délais d'enquête.
264. Le service d'évaluation a fait progresser l'utilisation de données factuelles dans la prise de décisions relatives aux politiques et aux programmes. Les efforts ont essentiellement visé à garantir l'accessibilité des produits d'évaluation, à renforcer l'intégration de données factuelles dans les documents d'orientation et à maintenir la participation aux évaluations conjointes et aux évaluations à l'échelle du système. Le suivi des recommandations issues des évaluations a été renforcé, tandis que la qualité et les délais des évaluations ont été améliorés. Ces mesures ont permis de veiller au bien-fondé des évaluations et ont apporté une contribution notable aux activités de contrôle et d'apprentissage, même si l'application des recommandations a progressé plus lentement que prévu.
265. Dans l'ensemble, ces initiatives ont favorisé la prise en compte institutionnelle des constatations issues des audits et des évaluations, ce qui a renforcé l'obligation de rendre compte et la prise de décisions fondée sur des données factuelles à tous les niveaux du PAM.

Produit 5.3: Partage des connaissances plus systématique à l'appui d'une prise de décisions fondée sur des données factuelles – résultat obtenu

266. Ce produit a été obtenu en 2025, ce qui témoigne des progrès constants réalisés par le PAM dans le renforcement de ses systèmes de partage des connaissances, d'apprentissage et de diffusion des données factuelles.
267. Dix-huit collaborations ont été instaurées avec le réseau de spécialistes de la gestion des connaissances mis en place par le PAM, soit au-delà de l'objectif (au moins 4 collaborations). Par ailleurs, l'augmentation du nombre d'activités de partage des connaissances a atteint 153 pour cent, soit bien au-delà de la cible fixée à au moins 25 pour cent, ce qui témoigne d'un net essor de l'apprentissage structuré entre pairs, des échanges entre services et de l'utilisation la mémoire institutionnelle au Siège mondial et dans tous les bureaux de pays. Ces résultats font non seulement écho au renforcement des dispositifs de gouvernance associés à la gestion des connaissances, mais aussi à l'action menée par une communauté dynamique de "champions de la connaissance" et à la mise à jour des lignes directrices et des procédures opératoires normalisées, qui ont permis aux employés de documenter, de diffuser et d'appliquer les enseignements à retenir de manière plus systématique.
268. D'importants progrès ont également été accomplis en matière d'amélioration de la disponibilité et de la qualité des données ventilées par sexe. Le pourcentage de bureaux de pays qui ont indiqué qu'au moins 80 pour cent des indicateurs relatifs aux bénéficiaires étaient ventilés par sexe a atteint 99 pour cent, ce qui dépasse la valeur cible établie à au moins 95 pour cent pour la deuxième année consécutive. Cette amélioration est le fruit du soin toujours plus grand apporté à la définition des indicateurs et aux contrôles d'exhaustivité, ainsi qu'à l'utilisation d'outils numériques de suivi et d'établissement de rapports qui permettent de produire, à partir des opérations, des données sur les bénéficiaires à la fois plus cohérentes et de meilleure qualité.

269. Bien qu'il se soit établi à 98 pour cent, contre une valeur cible de 100 pour cent, le pourcentage d'évaluations achevées et rendues publiques en temps voulu a été jugé conforme à l'objectif fixé. Si le résultat reste bon, l'écart observé met en lumière les problèmes de capacités rencontrés pendant l'année, en particulier dans un contexte de hausse du volume d'évaluations et de restructuration générale. Par ailleurs, l'accès aux produits d'évaluation a diminué de 16,5 pour cent, alors qu'une hausse d'au moins 20 pour cent était visée. Cette baisse est le signe d'une évolution dans la manière dont les utilisateurs consultent les données d'évaluation, notamment le fait qu'ils se détournent des rapports statiques au profit de formats plus personnalisés, interactifs et axés sur la demande. Afin de répondre à l'évolution des besoins des utilisateurs, le PAM a promu de nouvelles approches en matière de diffusion des données factuelles – il a notamment élargi sa gamme d'outils de partage des connaissances, organisé des sessions interactives de présentation des constatations et poursuivi la mise au point d'outils fondés sur l'intelligence artificielle en vue d'assurer un accès rapide et ciblé aux analyses issues des évaluations.
270. Les initiatives de suivi numérique ont également permis de produire des données factuelles et de tirer des enseignements pendant l'année. Grâce au suivi à distance des programmes, le PAM a développé l'utilisation d'outils d'établissement de rapports harmonisés et d'analyses comparatives entre pays dans 15 bureaux de pays, ce qui a permis de disposer de données de suivi plus complètes, plus rapidement disponibles et plus facilement exploitables dans des environnements où l'accès était limité. Ces approches numériques ont contribué à mieux détecter les risques, à améliorer le rapport coût-efficacité des pratiques de suivi et à renforcer l'ensemble des données factuelles qui éclairent les processus institutionnels d'apprentissage et de prise de décisions.
271. Dans l'ensemble, le PAM a renforcé les systèmes et pratiques favorisant l'accessibilité, le partage et l'utilisation plus systématiques des données factuelles à l'appui d'une prise de décisions fondée sur ces données, tout en mettant en évidence les domaines nécessitant une adaptation constante à l'évolution des comportements des utilisateurs.

Résultat de gestion 6. Mise à profit des technologies – résultat obtenu

272. Le résultat de gestion 6 a été globalement atteint, ce qui illustre les progrès constants réalisés dans le renforcement des systèmes numériques soutenant l'exécution opérationnelle et la gestion des bénéficiaires dans un contexte de ressources limitées. Le produit 6.2 (Solutions technologiques améliorées à l'appui de la gestion des bénéficiaires) a été obtenu, mais pas le produit 6.1 (Données en plus grand nombre et de meilleure qualité pour la prise de décisions stratégiques et opérationnelles).
273. Bien que le résultat de gestion ait été obtenu, deux indicateurs de performance clés associés au produit 6.1 n'ont pas atteint leur valeur cible. Il s'agit du nombre de pays dans lesquels le PAM utilise ou alimente la plateforme UN INFO, et du nombre de normes relatives au Cube de données financières des Nations Unies que le PAM a appliquées, ce qui met en évidence les problèmes persistants liés au manque d'interopérabilité des systèmes de données, et la complexité de la mise en conformité des systèmes institutionnels avec les normes relatives aux données en vigueur à l'échelle du système des Nations Unies.

Produit 6.1: Données en plus grand nombre et de meilleure qualité pour la prise de décisions stratégiques et opérationnelles – résultat non obtenu

274. Le PAM a atteint la cible de l'un des trois indicateurs de performance clés associés à ce produit. Le taux de conformité aux normes de sécurité informatique a atteint 99 pour cent, pour une valeur cible de 100 pour cent, ce qui témoigne de progrès continus dans la mise en œuvre des contrôles obligatoires au Siège et sur le terrain. Les résultats en matière de conformité aux normes du système des Nations Unies relatives aux données ont été inférieurs aux attentes: 6 des 7 normes concernées du Cube de données des Nations Unies ont été appliquées (soit 86 pour cent, par rapport à une valeur cible de 100 pour cent), et 78 pays ont fait état de contributions à UN INFO, alors que la valeur cible était d'au moins 83 pays.
275. Les travaux menés dans le cadre du volet liés à la qualité et à l'analytique des données ont renforcé la capacité du PAM de produire et d'exploiter des données de grande qualité. Pour dix bureaux de pays, une extraction de données a été réalisée, ce qui a permis de traiter plus de 50 millions d'enregistrements grâce à l'outil d'accès aux données et a facilité l'exploitation sécurisée de données dans le cadre d'opérations menées en Afghanistan, en Ouganda, au Kirghizistan et en Ukraine. La qualité et la cohérence des ensembles de données MoDa 2.0⁷⁵ ont été améliorées, et le tableau de bord utilisé pour rapprocher les données grâce à la plateforme SCOPE pour l'assistance en nature ("SCOPE In-Kind") a été déployé dans 14 bureaux de pays, ce qui a amélioré les vérifications croisées et les assurances données en lien avec les distributions. Les mises à jour de l'outil RapidPro ont contribué à l'essor des flux d'informations bidirectionnels dans plusieurs opérations, tandis que les améliorations apportées à l'assurance numérique et à l'analytique des données ont permis de dégager plus de 1,3 million de dollars d'économies confirmées.
276. Le PAM a également fait progresser son architecture institutionnelle en matière de gestion des données et défini une approche unifiée et progressive pour améliorer la cohérence, l'interopérabilité et la réutilisation des données au niveau institutionnel. Un langage commun pour les activités et les données – fondé sur des définitions, une terminologie et des structures de données normalisées – a continué d'être développé, de même que des modèles de référence et des garde-fous en matière de gouvernance, ce qui a renforcé les fondements de l'analytique des données et des futures solutions fondées sur l'intelligence artificielle.
277. Les systèmes de gestion des données relatives aux dépenses et à la performance ont été renforcés grâce au déploiement et au perfectionnement continu de plateformes numériques, notamment d'outils facilitant la gestion du cycle de vie des contrats et les processus plus généraux de gestion des ressources. Les améliorations apportées dans le cadre du cycle de planification pour 2026 ont renforcé la disponibilité et l'utilisation des données relatives aux dépenses et à la performance, tandis que le déploiement à l'échelle mondiale de l'outil de planification des dépenses des bureaux de pays a consolidé la budgétisation et le suivi fondés sur des données factuelles tant au Siège que dans les bureaux de pays.
278. Le PAM n'a pas été en mesure d'obtenir intégralement ce produit en raison d'une conformité insuffisante aux normes du système des Nations Unies relatives aux données, et de la nécessité de poursuivre les investissements dans l'architecture institutionnelle de gestion des données et dans les capacités d'établissement de rapports à l'échelle du système.

⁷⁵ Le tableau de bord de suivi institutionnel du PAM, MoDa 2.0, permet de gérer, d'agrégier et d'analyser de manière standardisée les données relatives au suivi opérationnel et aux distributions dans le cadre des opérations de pays.

Produit 6.2: Solutions technologiques améliorées à l'appui de la gestion des bénéficiaires – résultat dépassant les attentes

279. Les travaux menés à l'appui de ce produit ont permis de renforcer les systèmes de gestion des bénéficiaires et l'architecture numérique qui sous-tend la mise en œuvre des transferts de type monétaire dans divers environnements opérationnels. Le PAM a atteint la cible de l'unique indicateur de performance clé associé à ce produit. On estime que 86 pour cent des transferts de type monétaire (en valeur) ont été assurés grâce à des systèmes numériques fiables, ce qui est supérieur à la cible (au moins 80 pour cent) qui avait été fixée.
280. La gouvernance de l'intelligence artificielle a été renforcée par la mise en place, à l'échelle institutionnelle, de normes d'évaluation des modèles, de garanties éthiques et de pipelines de données modulables. L'initiative de déduplication a marqué une étape décisive, puisqu'elle a permis de supprimer plus de 6 400 enregistrements qui faisaient doublon au Mali, et partant, de dégager 430 000 dollars d'économies et de réduire de 50 pour cent les coûts opérationnels. D'autres usages de l'intelligence artificielle ont été explorés dans les domaines de la prédiction des rendements agricoles, de la modélisation de la mortalité du bétail, de la prévision fondée sur les indices de végétation, de la détection d'anomalies dans les activités d'assistance, ainsi que dans d'autres applications opérationnelles de première ligne, le tout s'appuyant sur des contrôles améliorés en matière de gouvernance des données et sur des pipelines de données sécurisés.
281. Le PAM a également renforcé les capacités d'assurance numérique indispensables pour garantir une gestion rigoureuse des données relatives aux bénéficiaires. Le déploiement dans 14 bureaux de pays du tableau de bord de rapprochement SCOPE In-Kind a amélioré la vérification des registres de distribution et renforcé les processus relatifs aux assurances à donner à l'échelle mondiale. Les outils d'établissement de rapports consolidés et les améliorations apportées aux procédures liées au MoDa qui visent à garantir la qualité des données ont conduit à un rapprochement plus fiable des données relatives aux transactions au niveau des bénéficiaires, toutes modalités confondues.
282. Les améliorations plus larges apportées aux services informatiques de base du PAM ont contribué à rendre les systèmes de gestion des bénéficiaires plus sûrs, plus modulables et mieux intégrés. Le regroupement des plateformes numériques de gestion des services dans le cadre de l'initiative ServiceNow a amélioré la gouvernance et la visibilité des outils opérationnels, tandis que l'optimisation de l'infrastructure en nuage a renforcé la résilience et le rapport coût-efficacité des systèmes.
283. Ensemble, ces initiatives ont renforcé la qualité, la fiabilité et la sécurité des systèmes numériques de gestion des bénéficiaires du PAM qui sous-tendent la mise en œuvre sûre et efficace des transferts de type monétaire dans le respect du principe de responsabilité, tout en permettant au PAM d'atteindre l'objectif fixé pour ce produit.

Résultat de gestion 7: Mise à profit des innovations – résultat supérieur aux attentes

284. Le résultat de gestion 7 a globalement dépassé les attentes, ce qui témoigne de la vigueur persistante du portefeuille de projets d'innovation du PAM s'agissant d'améliorer les programmes, les opérations et la performance institutionnelle. Les produits 7.1 (Élargissement de l'éventail de compétences du PAM en tant que prestataire de confiance à même de fournir des solutions, des innovations et des conseils en matière de technologies opérationnelles), 7.2 (Les programmes du PAM sont renforcés grâce aux innovations) et 7.3 (Les opérations et la gestion du PAM sont renforcées grâce aux innovations) ont été obtenus.

285. Malgré ces résultats globalement très positifs, un indicateur de performance clé associé au produit 7.3, à savoir le nombre de nouveaux projets d'amélioration de l'efficacité entrepris, n'a pas atteint la valeur cible (31 nouveaux projets au lieu de 40). L'objectif n'a pas été atteint en raison d'un manque de capacités et du caractère ambitieux de l'indicateur. Cela étant, les économies réalisées ont largement dépassé les objectifs fixés, et la forte performance enregistrée dans le domaine des services d'innovation, ainsi que leur déploiement à grande échelle au niveau des programmes, expliquent que le résultat de gestion ait globalement dépassé les attentes.

Produit 7.1: Élargissement de l'éventail de compétences du PAM en tant que prestataire de confiance à même de fournir des solutions, des innovations et des conseils en matière de technologies opérationnelles – résultat dépassant les attentes

286. En 2025, le PAM a atteint la valeur cible des deux indicateurs de performance clés relevant de ce produit. Il a exécuté 13 programmes externes d'innovation, pour une cible fixée à au moins 12, et a signé des accords représentant un montant total de 17,2 millions de dollars dans le cadre du programme d'accélération, la cible ayant été fixée à au moins 6 millions de dollars. Ces résultats témoignent de la forte demande dont font l'objet les services d'innovation et de conseil du PAM, ainsi que de la capacité qu'a ce dernier de soutenir ses partenaires grâce à des missions de grande qualité assurant un recouvrement intégral des coûts.
287. Les services d'innovation ont continué de se développer grâce à la fourniture d'un appui à l'accélération conçu sur mesure avec des gouvernements donateurs, d'autres entités des Nations Unies et des partenaires du secteur privé. Une approche de la gestion par portefeuilles d'activités a permis de donner la priorité aux initiatives à fort impact et de démontrer des progrès mesurables, ce qui a renforcé la confiance des partenaires et ouvert la voie à des accords plus prévisibles. L'Unité du PAM chargée de l'innovation et du changement à l'échelle institutionnelle et l'Alliance consultative des Nations Unies ont mené à bien 18 initiatives de transformation et de conseil auprès d'autres entités du système des Nations Unies et renforcé ainsi le positionnement du PAM en tant que prestataire de confiance proposant des solutions opérationnelles axées sur l'innovation.
288. Le PAM s'est appuyé sur ces partenariats afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle, l'optimisation des processus et l'innovation pour les organismes des Nations Unies et les homologues nationaux. Les missions menées ont associé des services de conseil technique, un appui à la conception d'innovations et la cocréation de solutions en phase avec les priorités des partenaires, ce qui a permis au PAM de tirer parti de ses relations durables et d'élargir son champ d'action grâce à de nouveaux clients. La demande d'innovations pratiques et transposables à grande échelle – notamment celles qui visent à améliorer la transparence de la chaîne d'approvisionnement, les modèles de services numériques et la prise de décisions fondées sur les données – est restée forte tout au long de l'année.
289. Ensemble, ces efforts ont renforcé le profil mondial du PAM en tant qu'acteur innovant et consolidé son rôle de prestataire de confiance à même de fournir des solutions technologiques opérationnelles dans l'ensemble du système d'action humanitaire et d'aide au développement, ce qui a contribué à l'obtention du produit 7.1.

Produit 7.2: Les programmes du PAM sont renforcés grâce aux innovations – résultat dépassant les attentes

290. En 2025, le PAM a atteint la valeur cible des deux indicateurs de performance clés relevant de ce produit. Le nombre de personnes ayant bénéficié d'une assistance grâce à des innovations est passé à 132,4 millions, pour une valeur cible d'au moins 45 millions, ce qui illustre la poursuite de la transposition à grande échelle des initiatives à fort impact dans le cadre des opérations. Le PAM a également financé 84 projets d'innovation, soit nettement au-dessus de la valeur cible (au moins 60 projets), et a alimenté un vivier solide d'initiatives en phase de démarrage ou d'intensification et alignées sur les priorités des programmes.
291. Tout au long de l'année, le PAM a renforcé l'intégration de l'innovation dans ses opérations, en soutenant l'extension d'initiatives à fort impact dans plusieurs pays et domaines techniques. Cet essor a été stimulé par l'intégration d'innovations éprouvées dans les portefeuilles de projets des bureaux de pays, notamment des solutions visant à améliorer la visibilité sur les chaînes d'approvisionnement, à optimiser l'assistance numérique, à renforcer l'inclusion financière et à appliquer des outils de prévision et d'amélioration de l'efficacité opérationnelle fondés sur l'intelligence artificielle. Ces initiatives ont facilité l'obtention d'effets directs des programmes en aidant les équipes à s'adapter à des environnements complexes, à réduire les coûts de transaction, à améliorer la qualité des services et à apporter une assistance à davantage de personnes en temps voulu.
292. L'approche de la gestion par portefeuilles de projets adoptée dans le cadre de l'Accélérateur d'innovations du PAM a ouvert la voie à un recensement, à une mise à l'essai et à une transposition à grande échelle plus systématiques des solutions prometteuses. Des procédures de sélection normalisées, des cadres de suivi et des principes régissant la formulation des théories du changement ont permis de veiller à ce que les projets financés permettent de régler les difficultés opérationnelles prioritaires et produisent des effets vérifiables. L'appui technique apporté aux bureaux de pays et aux partenaires a facilité la mise en œuvre effective et permis aux innovations de passer de la phase pilote à la mise en pratique.
293. Ensemble, ces initiatives ont permis au PAM d'améliorer la qualité, l'efficacité et la portée de ses programmes, de renforcer son écosystème d'innovation et de dépasser toutes les valeurs cibles fixées en matière de performance au titre du produit 7.2.

Produit 7.3: Les opérations et la gestion du PAM sont renforcées grâce aux innovations – résultat obtenu

294. Le PAM a atteint la valeur cible de l'un des deux indicateurs de performance clés relevant de ce produit. Les économies réalisées se sont montées à 235,6 millions de dollars et ont dépassé la cible, soit au moins 169,9 millions de dollars, ce qui s'explique par une amélioration de la façon dont les initiatives en cours sont mesurées et par l'intensification des efforts visant à optimiser les systèmes et processus institutionnels. Cela étant, le PAM n'a lancé que 31 nouveaux projets d'amélioration de l'efficacité et n'a pas atteint la valeur cible fixée à au moins 40 projets, principalement parce que l'objectif était ambitieux et que le manque de ressources a freiné le déploiement de nouvelles initiatives en 2025.

295. Les efforts d'innovation et de transformation ont néanmoins contribué à améliorer l'efficacité organisationnelle. Grâce à son portefeuille d'activités d'innovation et de conseil, le PAM a aidé les bureaux de pays et les unités du Siège à repérer les goulets d'étranglement opérationnels, à repenser certains processus et à mettre en place des solutions modulables qui ont permis d'améliorer l'efficacité dans l'ensemble des services. L'action menée en faveur de la transformation et les conseils communiqués par l'Unité chargée de l'innovation et du changement à l'échelle institutionnelle et l'Alliance consultative des Nations Unies ont aidé les bureaux de pays à recenser les possibilités de dégager des économies récurrentes d'une année sur l'autre, d'optimiser les flux de travail et de mieux s'inscrire dans les efforts plus généraux de réforme du système des Nations Unies.
296. Le PAM a également fait progresser des initiatives de modernisation interne qui ont renforcé l'efficacité opérationnelle. L'amélioration de la gestion des ressources humaines, la normalisation des flux de travail et la réorganisation des procédures de base ont contribué à renforcer la cohérence et à réduire les doublons dans les services institutionnels. Les fondements nécessaires à la prestation de services partagés ont été consolidés, ce qui favorisera le regroupement à venir des services d'appui administratif et opérationnel et ouvrira la voie à une prestation de services plus rationnelle et d'un meilleur rapport coût-efficacité.
297. Ensemble, ces initiatives ont renforcé la performance opérationnelle, amélioré l'utilisation des ressources et rendu les systèmes d'appui plus cohérents au sein du PAM, et ce, même si le manque de personnel et d'investissements a limité le lancement de nouvelles initiatives d'amélioration de l'efficacité.

4.2. Budget administratif et d'appui aux programmes

298. Le budget AAP du PAM est approuvé suivant trois lignes de crédit globales: stratégie et orientations; services à l'appui des opérations; et gouvernance, services de contrôle indépendants et mobilisation de fonds. Le budget AAP pour 2025, approuvé par le Conseil lorsqu'il a approuvé le Plan de gestion pour 2025-2027, se montait à 480 millions de dollars. À la suite d'une révision à la baisse des prévisions de contributions, la Directrice exécutive a approuvé des mesures de maîtrise des coûts visant à réduire les dépenses AAP de 10 pour cent, en vertu des pouvoirs qui lui avaient été délégués par le Conseil d'administration. Le plan d'utilisation actualisé dans lequel étaient reprises a été présenté au Conseil à sa session annuelle de juin 2025. À la fin de 2025, le montant total des dépenses AAP engagées s'est révélé inférieur de quelque 47,7 millions de dollars par rapport au plan initial, ce qui est conforme à l'objectif de maîtrise des coûts approuvé d'environ 10 pour cent applicable à l'ensemble des lignes de crédit.

Tableau IV.3: Ventilation du budget administratif et d'appui aux programmes par ligne de crédit (2025)

Ligne de crédit	Budget initial (en millions de dollars)	Plan d'utilisation (en millions de dollars)	Dépenses* (en millions de dollars)	Économies (en pourcentage)
Stratégie et orientations	109,5		97,6	11
Services à l'appui des opérations	239,2		214,9	10
Gouvernance, services de contrôle indépendants et mobilisation de fonds	131,3		119,8	9
Total	480,0	432,0	432,3	10

* Y compris les engagements encore non réglés à la fin de l'exercice.

299. Le budget total du plan d'utilisation a été établi en tenant compte de la baisse des coûts standard de personnel, des économies réalisées sur les crédits sous gestion centrale et de la baisse des ressources pour imprévus du budget AAP.
300. Sur le montant total des économies AAP, soit 47,7 millions de dollars, 34,1 millions de dollars sont le fait d'une réduction des frais de personnel recruté pour une durée déterminée et une courte durée, auxquels s'ajoutent 3,8 millions de dollars résultant d'une baisse des dépenses liées aux services de consultants. Le gel des recrutements décidé fin 2023 n'a pas été levé en 2025. Les divisions et les bureaux en outre ont mis en œuvre d'autres mesures de maîtrise des coûts: ils ont notamment annulé les projets de création de postes, laissé des postes vacants non pourvus et reporté le reclassement de certains postes. Dans les catégories de dépenses hors personnel, d'importantes économies ont été réalisées grâce à la réduction des dépenses liées aux voyages officiels et à des gains d'efficacité dans l'acquisition de services collectifs, de fourniture de bureau et de matériel informatique, ces mesures ayant permis d'économiser au total quelque 9 millions de dollars.
301. Les crédits alloués au titre du budget AAP ont également servi à couvrir les frais de base liés au maintien de la présence des bureaux de pays, à répondre à des besoins opérationnels critiques (pour un montant d'environ 9,5 millions de dollars), à renforcer les mesures liées aux assurances à donner et à l'obligation de rendre compte, ainsi qu'à faire face à des pressions financières imprévues qui ne pouvaient être absorbées par les sources de financement existantes. Une enveloppe de 3,2 millions de dollars, distribuée à 44 bureaux de pays, a soutenu le déploiement d'outils numériques institutionnels visant à améliorer le suivi des mouvements de stocks au niveau des partenaires coopérants et à renforcer la gestion des distributions en nature, la validation des bénéficiaires et la normalisation des prestations. Une enveloppe de 4,6 millions de dollars allouée à 20 bureaux de pays a servi à répondre aux besoins financiers urgents et imprévus qui sont apparus en cours d'exercice. Ces enveloppes spéciales visaient à préserver la continuité opérationnelle et ont permis aux bureaux de pays de couvrir les dépenses essentielles éligibles à un financement au titre du budget AAP, notamment l'augmentation des frais de personnel résultant de l'application de grilles salariales révisées et les ajustements rétroactifs connexes. Ces allocations pour imprévus avaient un caractère strictement ponctuel, l'objectif étant de combler des déficits de financement immédiats, de garantir la stabilité dans les processus de transition et de préserver la capacité du PAM de tenir ses engagements dans l'attente de l'obtention de financements à long terme et de la mise en place des ajustements structurels nécessaires.

4.3 Utilisation de la part non affectée du Fonds général

302. En approuvant le Plan de gestion pour 2025-2027 et une mise à jour de ce dernier, le Conseil d'administration a approuvé la possibilité d'utiliser jusqu'à 302,4 millions de dollars provenant de la part non affectée du Fonds général pour reconstituer le Compte d'intervention immédiate (75 millions de dollars), financer les initiatives internes d'importance primordiale (30,4 millions de dollars), investir dans le modèle de mobilisation de fonds auprès des particuliers (20 millions de dollars), soutenir l'adaptation des bureaux de pays à la baisse des niveaux de ressources (40 millions de dollars), reconstituer un régime d'autoassurance visant à couvrir les pertes liées à la guerre (70 millions de dollars) et financer d'autres initiatives spéciales ou absorber des coûts exceptionnels. Les résultats de l'utilisation de ces ressources sont résumés dans les paragraphes suivants.

Filet de sécurité des bureaux de pays

303. Le Conseil a approuvé une allocation de 40 millions de dollars destinée à constituer un filet de sécurité pour aider les bureaux de pays devant faire face à une diminution de leurs ressources en 2025. Un montant supplémentaire de 24,7 millions de dollars alloué au filet de sécurité en 2024 mais non dépensé a été reporté sur 2025. Le filet de sécurité a joué un rôle essentiel, puisqu'il a aidé les bureaux de pays à s'adapter à de niveaux de financement réduits tout en maintenant des programmes de haute qualité, en respectant les règles établies et les normes d'assurance en vigueur, en ciblant les bonnes personnes et en satisfaisant aux obligations du PAM vis-à-vis de ses employés.
304. Vingt-deux bureaux de pays ont reçu au total 13,9 millions de dollars en 2025. Par ailleurs, 11,5 millions de dollars ont permis d'appuyer les adaptations structurelles et de couvrir les dépenses relatives aux réductions d'effectifs ainsi que les coûts opérationnels fixes, tels que les loyers et les charges courantes. Les 2,4 millions de dollars restants ont financé la conception de plans d'action pour une plus grande maîtrise des risques, qui étaient axés sur la gestion des identités, le ciblage et les investissements dans des initiatives d'amélioration de la qualité des données.
305. Ainsi, les fonds alloués au Bureau du PAM en République centrafricaine ont permis de combler les déficits budgétaires et d'assurer la continuité de l'assistance vitale pendant que le bureau de pays adaptait son programme à la baisse des financements et attendait de nouvelles contributions. Ces fonds ont également permis d'assurer le bon déroulement de la fermeture du bureau auxiliaire et de soutenir les ajustements internes continus, notamment la restructuration et la rationalisation des processus associés à la chaîne d'approvisionnement.

Reconstitution du régime d'autoassurance (la "captive") visant à couvrir les pertes liées à la guerre

306. La captive a bénéficié d'une injection de fonds destinée à renforcer ses fonds propres, de sorte qu'elle dispose d'un capital suffisant à la suite de pertes exceptionnelles liées aux conflits, et qu'elle puisse continuer de faire face à ses obligations au titre des sinistres. Cette reconstitution était une mesure urgente nécessaire pour stabiliser ses fonds, renforcer sa solvabilité et sa résilience financière, et lui permettre de continuer de fonctionner en tant que principal mécanisme de financement des risques du PAM pour les pertes de marchandises dans des environnements opérationnels très instables.
307. C'est ainsi que, grâce à la captive qu'il a utilisée pour régler les sinistres éligibles, le PAM a pu atténuer l'impact direct des pertes sur les budgets des programmes de pays. Cette injection de fonds a également servi de réserve pendant la reconstitution progressive du capital dans un contexte de volatilité et de baisse des volumes de ressources opérationnelles, mais aussi permis de poursuivre l'exécution de mesures complémentaires d'atténuation des risques, notamment l'application de limites de responsabilité et le recours au marché de la réassurance. Il est à noter qu'au cours de l'exercice d'assurance 2025, la captive est parvenue à céder une partie des risques liés à la violence politique au marché d'assurance externe, et ce, malgré la réticence de ce dernier à couvrir de tels risques. Ce transfert de risques a contribué à réduire l'exposition nette retenue par la captive.

308. Malgré ces résultats et des ajustements progressifs, des problèmes structurels sous-jacents subsistent. Les pertes liées aux conflits, dont la fréquence et la gravité augmentent, exercent une pression financière importante sur la captive. Ces pertes s'apparentent plus à des chocs humanitaires de grande envergure qu'à des risques assurantiels classiques et présentent une forte volatilité qu'il est difficile de contenir moyennant des approches assurantielles standard. Les opérations touchées par des conflits ne disposent pas des capacités suffisantes pour supporter durablement les niveaux de primes qu'exigerait la couverture intégrale de ces risques au moyen de l'assurance. Si la réassurance et l'injection de capitaux peuvent apporter un soulagement partiel et de courte durée, elles ne permettent pas de remédier à la vulnérabilité structurelle sous-jacente et à l'exposition qui sont engendrées par la persistance des sinistres liés aux conflits.

Modèle de financement fondé sur les contributions de particuliers

309. En 2025, la totalité d'un investissement de 20 millions de dollars provenant de la partie non affectée du Fonds général a été utilisée, ce qui a permis au PAM de lever 142 millions de dollars auprès de particuliers, notamment par l'intermédiaire des équipes du Siège et des organisations membres des Amis du PAM.

310. Ce résultat correspond à 103 pour cent de la valeur cible de 138 millions de dollars fixée pour 2025 dans le dossier d'investissement présenté au Conseil d'administration, et représente une augmentation de 23 pour cent par rapport à 2024. Tout au long de 2025, le recrutement de nouveaux donateurs dans le cadre des programmes de dons réguliers⁷⁶ et de dons ponctuels n'a cessé de progresser.

311. Les placements dans les médias numériques et la publicité ont continué de stimuler cet essor et les marchés clés où les rendements sont les plus élevés ont été particulièrement ciblés. Parallèlement aux publicités en ligne, les spots télévisés appelant directement aux dons ont été renforcés sur neuf marchés et ont permis d'attirer plusieurs milliers de donateurs réguliers. Le recrutement en face-à-face expérimenté aux Émirats arabes unis et en République de Corée ouvre la voie à de nouvelles perspectives de croissance en 2026. L'application mobile ShareTheMeal a continué de renforcer sa base de revenus durables en attirant toujours plus de donateurs réguliers et fréquents⁷⁷.

312. Les financements souples ont représenté 22 pour cent du total des contributions de particuliers, ce qui est légèrement inférieur à la valeur cible de 30 pour cent et s'explique par l'augmentation des financements préaffectés à des appels d'urgence, notamment en faveur des opérations menées dans la bande de Gaza.

4.4 Initiatives internes d'importance primordiale et projet global relatif aux assurances à donner

313. Les initiatives internes d'importance primordiale, qui sont généralement financées par un prélèvement sur le Compte de péréquation des dépenses AAP et la portion non affectée du Fonds général, sont des initiatives stratégiques qui visent à renforcer les capacités du PAM dans les domaines de la programmation, des opérations et de l'administration. En 2025, le PAM a mené des activités au titre de 12 initiatives internes d'importance primordiale. Le tableau IV.4 fait apparaître les initiatives internes en cours d'exécution en 2025, ainsi que les budgets approuvés et les dépenses engagées jusqu'au 31 décembre 2025.

⁷⁶ Les donateurs réguliers sont des particuliers qui soutiennent le PAM moyennant des dons mensuels réguliers.

⁷⁷ Les donateurs fréquents sont des particuliers qui donnent au moins une fois par mois au cours de six mois distincts sur une période de 12 mois.

Tableau IV.4: Initiatives internes d'importance primordiale, 2025 (en millions de dollars)

Nom de l'initiative	Année de lancement	Budget total*	Utilisation**			Solde non dépensé
			2021-2024	2025	Total	
Adoption des Normes comptables internationales du secteur public (IPSAS)	2025	2,91	-	2,14	2,14	0,77
Intégration numérique et modernisation	2025	7,77	-	5,77	5,77	2,00
Devoir de protection et inclusion	2025	3,15	-	2,25	2,25	0,90
Détermination de la position que le PAM doit adopter pour débloquer des financements diversifiés	2025	2,06	-	1,43	1,43	0,63
Suivi, gestion des identités et traçabilité	2024	26,67	12,24	9,81	22,05	4,62
Optimisation des processus institutionnels	2024	21,03	11,04	9,99	21,03	-
Préparation à l'avenir dans un contexte de financement en évolution	2024	7,92	5,95	1,88	7,83	0,09
Optimisation et simplification du modèle d'appui aux bureaux de pays (COSMOS)	2023	6,25	4,55	0,21	4,76	1,49
Feuille de route du Groupe des Nations Unies pour le développement durable relative à l'efficacité	2023	13,41	10,84	2,57	13,41	-
Mise en œuvre du Plan stratégique et du Cadre de résultats institutionnels	2022	29,01	26,57	2,44	29,01	-
Investissement dans le personnel du PAM	2022	79,31	68,63	10,29	78,92	0,39
Fonds pour les indemnités de départ	2021	10,00	2,75	6,67	9,42	0,58
Total		209,49	142,57	55,45	198,02	11,47

* Budget total depuis le début de l'initiative jusqu'à fin 2025.

** Y compris les engagements encore non réglés à la fin de l'année.

314. En 2025, les dépenses effectives, y compris les engagements en cours en fin d'exercice, se sont montées au total à 55,45 millions de dollars, soit 83 pour cent du budget disponible. Seules cinq des initiatives internes d'importance primordiale en cours d'exécution en 2025 se poursuivront en 2026, compte tenu de leurs calendriers de mise en œuvre approuvés respectifs; les sept autres ayant atteint leur objectif cours de l'année considérée, elles seront progressivement arrêtées une fois réglés les engagements y afférents qui subsistaient à la fin de 2025. L'annexe IV-B présente un aperçu complet de la performance de chaque initiative interne d'importance primordiale, tandis que les paragraphes ci-après font la synthèse des principaux résultats obtenus.

315. Dans le cadre de l'initiative interne d'importance primordiale "Adoption des normes IPSAS", le PAM a renforcé la crédibilité, la cohérence et la vérifiabilité de ses états financiers en appliquant les nouvelles normes comptables du secteur public. L'initiative "Mise en œuvre du Plan stratégique et du Cadre de résultats institutionnels" a renforcé la gestion des liens entre les ressources et les résultats grâce à une modernisation de la planification institutionnelle, de la budgétisation, du suivi de la performance et des systèmes d'établissement de rapports, et à une meilleure prise en compte des priorités transversales dans les opérations du PAM.

316. Le PAM a également poursuivi la mise à niveau de ses principaux systèmes institutionnels, de son architecture de données et de ses capacités d'automatisation dans le cadre de l'initiative "Intégration numérique et modernisation", ce qui a eu pour effet d'améliorer l'interopérabilité des systèmes, la qualité des données et l'efficacité opérationnelle.
317. L'initiative "Détermination de la position que le PAM doit adopter pour débloquer des financements diversifiés" a élargi l'accès aux financements climatiques, innovants et non traditionnels en renforçant les capacités des pays, les partenariats et les communications stratégiques. Parallèlement, l'initiative "Préparation à l'avenir dans un contexte de financement en évolution" a renforcé la capacité du PAM de mobiliser et de gérer des flux de financement diversifiés grâce à la recherche de solutions de financement innovantes et à la mise au point de propositions de financement prêtes à l'emploi.
318. L'initiative interne d'importance primordiale "Suivi, gestion des identités et traçabilité" a renforcé le contrôle des programmes moyennant l'élargissement du suivi à distance, le renforcement des cadres d'assurance et l'amélioration de la traçabilité de bout en bout de la chaîne d'approvisionnement. Dans le même temps, l'initiative "Optimisation des processus institutionnels" a contribué à simplifier la gestion des achats, des voyages et des services en s'appuyant sur des flux de travail standardisés et des plateformes numériques, ce qui a réduit la fragmentation et amélioré la prestation des services.
319. L'initiative "Feuille de route du Groupe des Nations Unies pour le développement durable relative à l'efficacité" a amélioré l'efficacité et la transparence grâce aux locaux communs, aux services partagés et aux solutions de mobilité des Nations Unies, ce qui a permis de dégager des économies qui ont été réorientées vers l'exécution des programmes.
320. La traduction sur le plan opérationnel d'un modèle institutionnel à deux niveaux a été soutenue par l'initiative "Optimisation et simplification du modèle d'appui aux bureaux de pays (COSMOS)", qui a été l'occasion de clarifier les rôles et de normaliser l'appui apporté à l'échelle mondiale aux bureaux de pays.
321. Dans le cadre des initiatives internes d'importance primordiale "Devoir de protection et inclusion" et "Investissement dans le personnel du PAM", des mesures ont été prises pour renforcer la sûreté, la sécurité et les pratiques inclusives sur le lieu de travail, tout en préservant les capacités institutionnelles grâce à la planification des effectifs, au développement des talents, à des initiatives soutenant le respect au travail et à la promotion du bien-être du personnel.

4.5 Gains d'efficacité

322. L'initiative de réforme ONU80, menée par le Secrétaire général de l'ONU, vise à rendre le système des Nations Unies plus efficace, plus efficient et plus souple dans un environnement aux ressources limitées. Grâce à la rationalisation de ses activités, au renforcement de la coopération interinstitutions et à l'amélioration de la prestation de services tant au niveau mondial qu'au niveau local, le système des Nations Unies entend accroître son efficacité et son efficacité.
323. Le PAM considère le rapport coût-efficacité comme un effet direct stratégique en matière de performance, qui d'ailleurs figure parmi les principales priorités de la Directrice exécutive. En mesurant ses gains d'efficacité et en établissant des rapports à ce sujet, le PAM rend compte aux donateurs et aux bénéficiaires de l'utilisation qu'il fait de ses ressources financières, chaque dollar économisé lui permettant d'apporter une assistance alimentaire vitale à un plus grand nombre de personnes souffrant de la faim.

324. Le PAM a réalisé au total 235 597 107 dollars de gains d'efficacité dans le cadre de 52 initiatives. Il a par ailleurs fourni des services à d'autres entités, notamment via la Plateforme de réservation des Nations Unies, ce qui a permis au système des Nations Unies de réaliser des gains d'efficacité et au PAM de conserver sa place de principal contributeur à ces gains d'efficacité au sein du système.
325. De plus amples informations sur les gains d'efficacité obtenus en 2025 figurent à l'annexe IV-C.

4.6 Principaux points relatifs à la gouvernance pour 2025

326. *Point sur les effectifs et la réorganisation:* la réorganisation du Siège, qui a pris effet le 15 février 2024, s'est poursuivie tout au long de 2025, les départements et divisions ayant procédé à une refonte de leurs équipes et de leurs activités pour s'adapter à la nouvelle structure organisationnelle et faire face à une réduction du budget AAP⁷⁸.
327. À ce stade, l'adaptation structurelle du nouveau Siège mondial visait avant tout à renforcer l'efficacité de ce dernier dans l'appui apporté aux bureaux de pays grâce à l'optimisation des structures existantes, à l'élimination des doublons, à la réduction de la fragmentation et au recensement des possibilités de rationalisation plus poussée des solutions. Les bureaux de pays demeurent au cœur de l'action du PAM et bénéficient d'une structure d'appui mondial simplifiée et plus cohérente.
328. La mise en place du nouveau modèle de Siège mondial a commencé le 1^{er} mai 2025, date à laquelle le Siège et les six bureaux régionaux ont été regroupés en un Siège mondial unique regroupant le Siège lui-même à Rome et cinq bureaux régionaux.
329. Cette intégration a permis de regrouper des équipes techniques – auparavant réparties dans les bureaux régionaux – au sein de services mondiaux. Le nouveau **cadre d'application du principe de responsabilité par la direction** est également entré en vigueur: il a modifié la structure hiérarchique et donné naissance à des équipes sectorielles mondiales.
330. Cette adaptation structurelle vise à rendre le Siège mondial plus rationnel, plus intégré et plus collaboratif, au service d'une utilisation efficace des ressources et d'un recentrage sur l'appui aux opérations.
331. La mise en œuvre du *plan d'action pour une plus grande maîtrise des coûts* s'est poursuivie afin de renforcer la confiance des donateurs, des organes directeurs et des partenaires dans les activités du PAM en matière de gestion financière, de contrôle interne et de supervision. Les principales mesures avaient trait au renforcement des dispositifs d'application du principe de responsabilité, à l'amélioration de la gestion des risques et des mécanismes relatifs aux assurances à donner, ainsi qu'au renforcement de la transparence dans la planification et l'établissement de rapports. Des progrès ont été accomplis en matière de renforcement de la discipline financière, de clarification des attributions à tous les niveaux institutionnels et de prise en compte des risques systémiques recensés par les audits et les évaluations. Ensemble, ces mesures permettent au PAM de gérer de manière responsable des ressources limitées sans compromettre son efficacité opérationnelle.

⁷⁸ Pour plus d'informations sur la composition du personnel, voir l'annexe VII.

Plan stratégique et Cadre de résultats institutionnels pour 2026-2029

332. En prévision des années à venir, le Plan stratégique et le Cadre de résultats institutionnels pour 2026-2029 ont été élaborés et approuvés de sorte que le PAM puisse s'attaquer efficacement aux crises humanitaires et aux enjeux de développement futurs. Le nouveau cadre fait fond sur les enseignements tirés de l'expérience et l'évolution des priorités mondiales et vise à affiner l'orientation stratégique du PAM, à renforcer la gestion axée sur les résultats et à mieux expliquer ce qu'apporte le PAM aux ODD. Le Cadre de résultats institutionnels précise également les effets directs, les indicateurs et les modalités d'application du principe d'obligation de rendre compte, et il soutient la prise de décisions fondée sur des données factuelles ainsi que l'amélioration du suivi de la performance. Ensemble, le Plan stratégique et le Cadre de résultats institutionnels forment un socle robuste à partir duquel il sera possible d'obtenir des résultats à grande échelle tout en composant avec un environnement mondial de plus en plus complexe marqué par des restrictions de ressources de plus en plus fortes.

Liste des sigles utilisés dans le présent document

budget AAP	budget administratif et d'appui aux programmes
CAD	Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques
CERF	Fonds central des Nations Unies pour les interventions d'urgence
CII	compte d'intervention immédiate
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
IPC	Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire
ODD	objectif de développement durable
OMS	Organisation mondiale de la Santé
ONG	organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
PSP	plan stratégique de pays
SABER	approche systémique pour l'amélioration des résultats dans le domaine de l'éducation
SCOPE	plateforme numérique pour la gestion des bénéficiaires et des transferts
UNHAS	Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance