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

Conseil d'administration
Deuxième session ordinaire
Rome, 16-20 novembre 2026

Distribution: générale
Date: 8 septembre 2026
Original: anglais

Point 6 de l'ordre du jour
WFP/EB.2/2026/6-B/2
Activités de contrôle
Pour décision

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

Rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour le Mozambique (2022-2026)

Résumé

L'évaluation du plan stratégique pour le Mozambique (2022-2026) a été réalisée à la demande du Bureau de l'évaluation du PAM et visait à répondre au double objectif consistant à rendre compte de l'action menée et à favoriser l'apprentissage, de façon à éclairer l'élaboration du plan stratégique suivant. Les auteurs de l'évaluation, réalisée entre janvier et décembre 2025, ont suivi une approche fondée sur des méthodes mixtes pour apprécier le positionnement stratégique du PAM ainsi que la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience et la viabilité des activités menées dans le cadre de ce plan.

Le Mozambique, l'un des pays les plus vulnérables au monde face aux changements climatiques, est régulièrement touché par des cyclones, des inondations et des sécheresses. La province de Cabo Delgado connaît également une situation de conflit prolongé, qui a entraîné des déplacements massifs de population et une érosion des moyens d'existence. L'insécurité alimentaire et la malnutrition frappent une grande partie de la population, le retard de croissance et l'anémie constituant des problèmes persistants. Les capacités institutionnelles demeurent inégales, le développement reste un défi et les ressources disponibles ne suffisent toujours pas à répondre aux besoins humanitaires.

Le présent document est un rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour le Mozambique. Le rapport d'évaluation complet et tous les documents connexes sont disponibles sur le site Web du PAM à l'adresse suivante: https://www.wfp.org/publications/evaluation-mozambique-wfp-country-strategic-plan-2022-2026 (en anglais uniquement).

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

Coordonnatrices responsables

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

Mme M. Guinot
Chargée de l'évaluation
courriel: mar.guinot@wfp.org

Dans ce contexte, le PAM a maintenu une position stratégiquement pertinente et cohérente. Élaboré selon une approche "à piliers multiples", qui combine intervention face à une crise, renforcement de la résilience et renforcement des systèmes, le plan stratégique de pays cadrait parfaitement avec les priorités nationales et le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable établi pour le Mozambique. Cependant, l'ampleur de l'action menée à l'articulation entre l'action humanitaire, le développement et la paix a parfois limité la portée et la cohérence de cette action, d'où la nécessité d'établir des priorités et d'adopter une approche plus ciblée pour le prochain plan stratégique de pays.

La double fonction du PAM, qui agit à la fois en tant qu'intervenant humanitaire et partenaire technique de confiance des institutions publiques, a été largement reconnue. Sa présence au niveau infranational, ses capacités logistiques et sa souplesse opérationnelle lui ont permis d'intensifier rapidement ses interventions face à des chocs soudains et de maintenir son aide dans les zones difficiles d'accès, tout en respectant les principes humanitaires et en fournissant ainsi une assistance impartiale et adaptée aux besoins dans des contextes complexes et politiquement sensibles. La coordination des modules d'action groupée et les services communs assurés par le PAM, notamment l'appui logistique, le Service aérien d'aide humanitaire des Unies et les transferts de type monétaire, ont été des catalyseurs essentiels des interventions menées par les partenaires et le Gouvernement face aux chocs répétés. Les mesures d'urgence et d'anticipation ont été prises en temps opportun, bien que des obstacles internes et des difficultés opérationnelles aient ralenti la mise en œuvre.

L'aide humanitaire a contribué à stabiliser la sécurité alimentaire des ménages touchés par une crise, même si des déficits de financement, qui se sont traduits par une réduction des rations et la diminution de la fréquence des transferts, ont pesé sur les effets à long terme. Les interventions nutritionnelles ont permis d'améliorer le traitement et la prévention de la malnutrition aiguë modérée, mais ont pâti des failles dans la chaîne d'approvisionnement. Les activités à dimension nutritionnelle ont certes favorisé une plus grande diversité alimentaire, mais elles ont été limitées par les difficultés d'accès à la nourriture.

Les interventions axées sur la résilience ont renforcé la capacité d'adaptation des ménages grâce à des pratiques agricoles intelligentes face au climat, à un meilleur accès aux services et aux marchés, ainsi qu'à la préparation des communautés, signe qu'il est possible de parvenir à des systèmes davantage adaptables et productifs. Les progrès ont été limités à certaines zones et difficiles à pérenniser en raison de la nature ponctuelle des projets, des obstacles liés au marché et de la faiblesse des mécanismes de financement des risques. La lenteur de la transition entre interventions d'urgence et appui global au relèvement rapide et à la résilience a retardé la mise en œuvre des stratégies de relèvement et freiné les progrès vers la mise en place de solutions durables.

Le PAM a joué un rôle essentiel dans le renforcement des systèmes réactifs face aux chocs au Mozambique et a ainsi contribué à améliorer les outils d'alerte rapide, d'évaluation de la sécurité alimentaire et de modélisation climatique, les plateformes de paiement numérique et les capacités institutionnelles, ce qui lui a permis d'intervenir plus rapidement et de manière plus coordonnée en cas de crise. Il a également contribué à jeter les bases du programme national d'alimentation scolaire grâce à un soutien stratégique, à une assistance technique et à des modèles d'alimentation scolaire utilisant la production locale. Dans ces deux domaines, toutefois, les progrès restent fragiles: les déficits de capacités au niveau infranational, la faible interopérabilité des systèmes, les contraintes budgétaires et la dépendance persistante à l'égard de l'assistance technique du PAM nuisent à l'institutionnalisation et à la pérennisation des activités.

Les résultats transversaux relatifs à la participation égale des femmes et des filles, aux jeunes, à la protection et à la responsabilité à l'égard des personnes touchées ont été importants mais inégaux, et peu de progrès ont été accomplis dans la prise en compte des besoins des personnes handicapées et la consolidation de la paix. Les partenariats ont été essentiels à l'exécution des activités. Le PAM a collaboré étroitement avec le Gouvernement au renforcement des systèmes nationaux, même s'il était nécessaire de disposer d'une plus grande marge de manœuvre budgétaire et de structurer davantage la planification conjointe pour pérenniser les résultats. La coordination avec d'autres entités des Nations Unies et des organisations non gouvernementales se limitait souvent à des projets spécifiques. Bien que le PAM ait diversifié sa base de financement de manière innovante, la baisse du soutien des donateurs, la forte préaffectation des contributions et la fragmentation des projets ont réduit sa flexibilité.

L'équipe d'évaluation formule les six recommandations suivantes qui visent à parvenir à un plan stratégique de pays plus cohérent et mieux ciblé:

i) Préciser les priorités géographiques et les priorités des programmes et renforcer ainsi la coordination et l'articulation entre l' l'assistance visant à sauver des vies et le développement des systèmes;

ii) Renforcer les systèmes nationaux au moyen d'une assistance technique ciblée;

iii) Diversifier les partenariats stratégiques;

iv) Améliorer l'efficacité interne;

v) Dans l'ensemble des programmes, continuer d'intégrer systématiquement la protection, la participation des femmes, notamment en ce qui concerne leur rôle économique et leur influence dans la direction des opérations, ainsi que les questions relatives aux personnes handicapées et à la responsabilité à l'égard des personnes touchées;

vi) Recourir davantage à des modes de financement innovants, y compris par la prestation de services communs et la mobilisation du secteur privé.

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation du plan stratégique pour le Mozambique (2022-2026)" (WFP/EB.2/2026/6-B/2) et de la réponse de la direction publiée sous la cote (WFP/EB.2/2026/6-B/2/Add.1).

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

Introduction

Caractéristiques de l'évaluation

1. Le Bureau de l'évaluation du PAM a demandé une évaluation indépendante du plan stratégique de pays (PSP) établi pour le Mozambique pour la période 2022-2026 afin de favoriser l'apprentissage et rendre compte de l'action menée. Cette évaluation visait à éclairer la prise de décisions stratégiques concernant le prochain PSP pour le Mozambique et à évaluer le positionnement stratégique du PAM ainsi que la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience et la viabilité des activités menées dans le cadre de ce PSP.

2. Les principaux destinataires des résultats de l'évaluation sont le bureau du PAM au Mozambique, le Siège mondial, y compris le Bureau régional pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe, ainsi que le Conseil d'administration. Parmi les destinataires externes figurent le Gouvernement du Mozambique, les entités des Nations Unies, les donateurs, les partenaires coopérants et les populations touchées.

3. L'évaluation a été menée entre janvier et décembre 2025, selon une approche fondée sur des méthodes mixtes combinant l'examen de documents, l'analyse de données quantitatives, des entretiens avec des informateurs clés, des discussions de groupe et des observations sur le terrain. Les évaluateurs se sont rendus sur le terrain dans plusieurs provinces au mois de juillet 2025.

Contexte

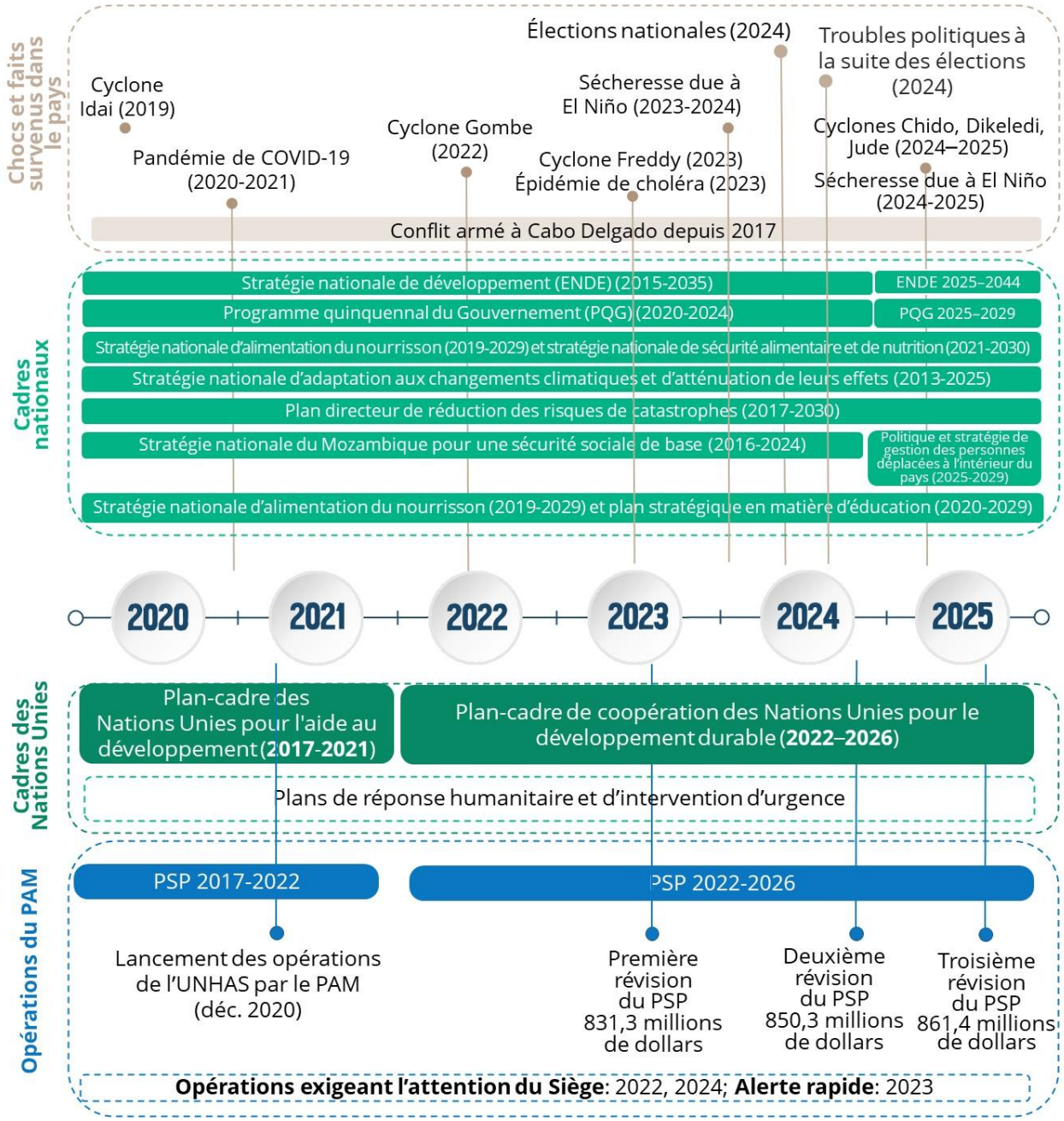
4. Très exposé aux catastrophes climatiques, le Mozambique est un pays à faible revenu en proie à une crise humanitaire complexe et prolongée. Depuis 2017, les violences à Cabo Delgado ont provoqué le déplacement de plus d'un million de personnes, ce qui a affaibli la présence de l'État et mis à rude épreuve les institutions. Pendant la période couverte par le PSP, le pays a été touché par plusieurs cyclones, inondations et sécheresses qui ont érodé les moyens d'existence et la capacité d'adaptation de la population à travers le pays, en particulier les cyclones Gombe (2022), Freddy (2023), Chido (2024), Dikeledi (2025) et Jude (2025), ainsi que la sécheresse de 2024 causée par le phénomène El Niño.

5. Le Mozambique figure parmi les pays les moins bien classés selon les indicateurs de développement mondiaux et connaît toujours de profondes disparités socioéconomiques. L'agriculture, qui emploie la majorité de la population, constitue le pilier de l'économie, mais la productivité y est faible en raison d'un accès limité à la technologie, aux intrants et aux marchés, et du volume élevé des pertes après récolte. Aussi le Mozambique est-il un importateur net de denrées alimentaires. L'insécurité alimentaire est généralisée: en 2025, 2,09 millions de personnes se trouvaient se trouvaient en phase 3 (crise) ou pire du Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire, nombre qui devrait passer à 2,67 millions pendant la saison de soudure 2025/2026 selon les prévisions. La malnutrition est un problème grave, le retard de croissance dépassant 40 pour cent dans les provinces du Nord et l'anémie touchant plus de 70 pour cent des enfants de moins de 5 ans.

6. La population du Mozambique est jeune et de plus en plus urbaine. De profondes inégalités persistent selon le sexe, la région géographique et la situation au regard du handicap. Un tiers des femmes sont victimes de violences sexistes; les mariages précoces et les grossesses chez les adolescentes sont monnaie courante, ce qui contribue à l'abandon scolaire et à l'aggravation de la vulnérabilité nutritionnelle. Les personnes handicapées sont davantage exposées à la pauvreté et à l'exclusion. Le taux de scolarisation est relativement élevé, mais le taux d'achèvement des études est faible, en particulier parmi les filles dans le nord du pays. Le programme national d'alimentation scolaire a été étendu, mais ne couvre que 8 pour cent des écoles primaires.

7. Les capacités institutionnelles restent inégales malgré les progrès accomplis dans l'élaboration de cadres d'action nationaux, et les besoins humanitaires demeurent supérieurs aux ressources disponibles. Les financements provenant des donateurs ont fortement diminué depuis 2024, et seuls 42 pour cent des fonds requis pour le plan de réponse humanitaire de 2024 ont été obtenus.

Figure 1: Aperçu du contexte national et des opérations du PAM



Plan stratégique de pays du PAM

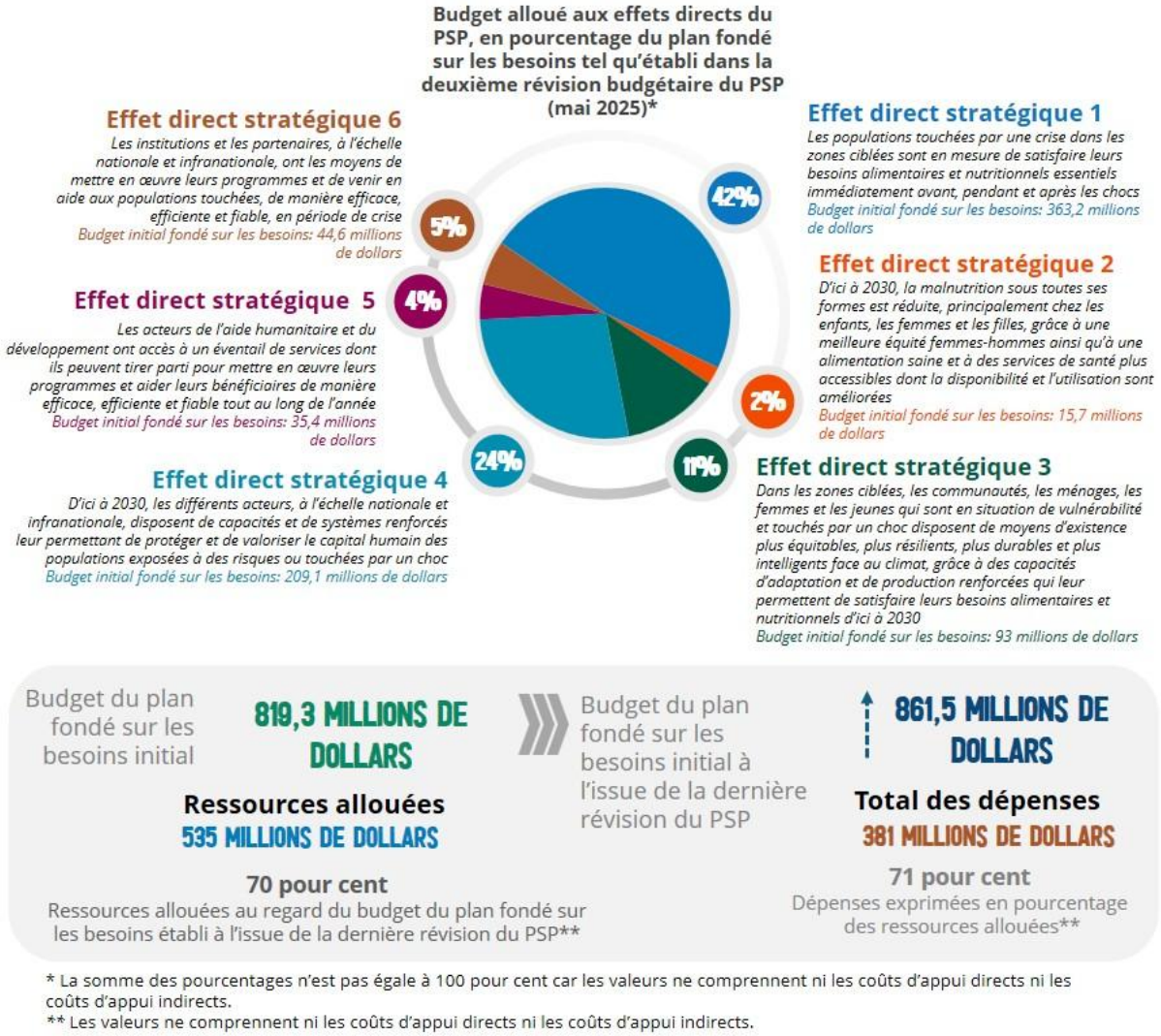
8. Le PSP établi pour le Mozambique pour la période 2022-2026 a été conçu pour répondre aux besoins humanitaires aigus découlant des conflits et des chocs climatiques récurrents, et à s'attaquer aux principaux facteurs de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition. Il vise à relier les interventions immédiates face à une crise au renforcement des capacités à long terme, et à permettre ainsi au PAM de passer progressivement de la mise en œuvre directe des activités d'assistance à la fourniture d'une aide à l'élaboration et à l'exécution de programmes nationaux. Le PSP comporte six effets directs stratégiques et douze activités réparties en trois axes:

   - **Intervention face à une crise** (effets directs stratégiques 1 et 2): assistance alimentaire et nutritionnelle fournie sous forme de transferts en nature ou de type monétaire, dans le cadre d'activités d'alimentation scolaire d'urgence et par l'intermédiaire de services communs.
   - **Renforcement de la résilience** (effet direct stratégique 3): appui apporté aux communautés vulnérables et touchées par un choc, au moyen de l'agriculture intelligente face au climat, de la diversification des moyens d'existence, de la création d'actifs et des mécanismes d'alerte rapide et de financement des risques.
   - **Renforcement des systèmes** (effets directs stratégiques 2, 4, 5 et 6): assistance technique fournie aux institutions nationales dans les domaines de la gestion des risques de catastrophe, de la protection sociale réactive face aux chocs, de la nutrition et de l'alimentation scolaire, et services assurés à la demande (logistique, achats et plateformes de transfert de type monétaire).

9. Dans le cadre du PSP, le PAM a mené des activités dans 72 districts couvrant les 11 provinces du Mozambique. Le nombre annuel de bénéficiaires a dépassé 2 millions de personnes, dont environ 52 pour cent de femmes. Le nombre de bénéficiaires a constamment dépassé les objectifs prévus, mais les quantités transférées ont été réduites en 2022 et 2023 afin d'étendre la couverture.

10. Trois révisions budgétaires ont fait passer le budget du plan fondé sur les besoins de 819,3 millions à 861,5 millions de dollars É.-U, essentiellement pour augmenter les crédits alloués aux opérations du Service aérien d'aide humanitaire des Nations Unies (UNHAS) (2022), lutter contre l'insécurité alimentaire chronique due à la sécheresse et aux conflits dans le nord du Mozambique (2023) et répondre à la demande du Gouvernement en matière de services de transferts de type monétaire à des fins de protection sociale (2023 et 2025). En juillet 2025, le PSP était financé à hauteur de 70 pour cent, l'effet direct stratégique 1 bénéficiant de 50 pour cent des ressources disponibles. Les États-Unis d'Amérique, l'Allemagne et la Commission européenne figuraient parmi les principaux donateurs, le Gouvernement du Mozambique ayant contribué à hauteur de 9 pour cent des ressources totales, principalement pour l'alimentation scolaire.

Figure 2: Plan stratégique de pays pour le Mozambique (2022-2026): effets directs stratégiques, budget, financement et dépenses



* La somme des pourcentages n'est pas égale à 100 pour cent car les valeurs ne comprennent ni les coûts d'appui directs ni les coûts d'appui indirects.
** Les valeurs ne comprennent ni les coûts d'appui directs ni les coûts d'appui indirects.

Principales conclusions et constatations issues de l'évaluation

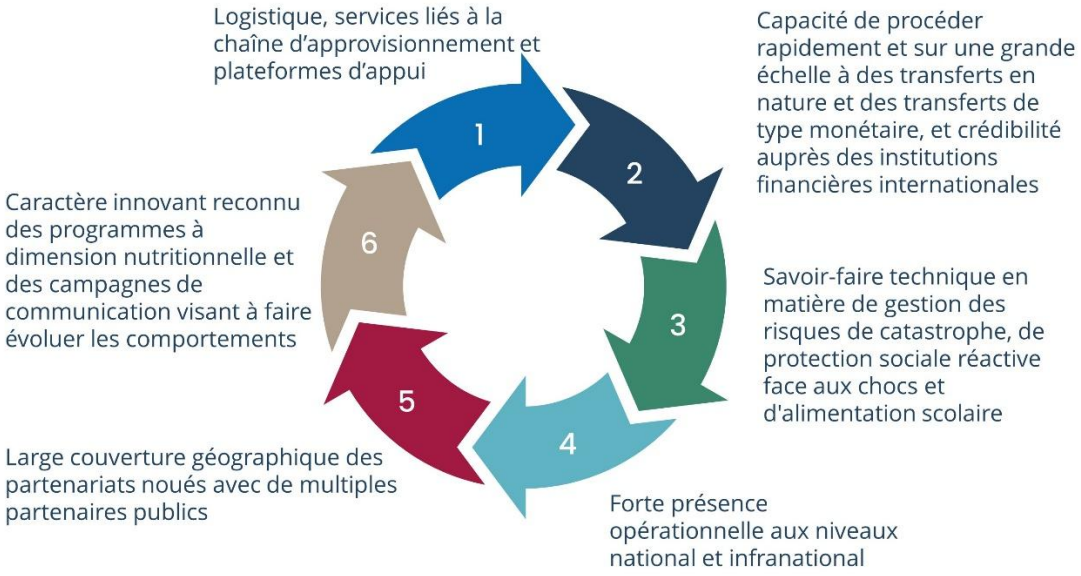
Pertinence et cohérence du positionnement stratégique

11. Le PAM a maintenu une position stratégiquement pertinente et cohérente au Mozambique, en conciliant efficacement assistance vitale et renforcement des capacités à long terme. Le PSP, qui repose sur plusieurs piliers, lui a permis de s'adapter avec souplesse à l'évolution des besoins sur le terrain. Toutefois, l'ampleur de l'action menée à l'articulation entre l' action humanitaire, le développement et la paix a parfois limité la portée et la cohérence de cette action, d'où la nécessité d'établir des priorités et d'adopter une approche plus ciblée pour le prochain plan stratégique de pays.

12. La conception "à piliers multiples" du PSP a doté le PAM d'un cadre cohérent et souple, parfaitement adapté à l'environnement opérationnel extrêmement complexe du Mozambique. En parfaite adéquation avec les priorités nationales et le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable établi pour le Mozambique, le PSP s'inspire des enseignements tirés des opérations menées précédemment par le PAM dans le pays.

13. Dans ce contexte, le PAM s'est positionné en tant qu'acteur majeur des interventions d'urgence tout en renforçant sa contribution aux systèmes nationaux dans les domaines de la gestion des risques de catastrophe, de la protection sociale, de la nutrition et de l'alimentation scolaire. Ce double rôle a été largement reconnu et salué, confirmant ainsi la pertinence stratégique du PAM dans un environnement en constante évolution. La forte présence du PAM au niveau infranational, sa capacité logistique, son efficacité opérationnelle et son rôle en matière d'assurance, notamment en ce qui concerne les transferts sous forme de produits alimentaires et les transferts de type monétaire, ont conforté sa position de partenaire fiable aux yeux du Gouvernement et de la communauté internationale.

Figure 3: Atouts particuliers du PAM au Mozambique



14. Toutefois, l'évaluation a montré que malgré les efforts déployés pour rationaliser le portefeuille d'activités du PAM, la couverture géographique et la diversité de ce portefeuille ont nui à l'efficacité lorsque les activités couvraient une zone trop vaste ou que leur mise en œuvre manquait d'envergure ou de cohérence. Si le PSP est cohérent sur le plan conceptuel, les liens opérationnels entre les différents piliers ne se sont pas toujours pleinement concrétisés sur le terrain, ce qui a limité les possibilités d'échelonner et de coordonner les activités d'aide humanitaire, les activités d'amélioration de la résilience et de développement des capacités de manière qu'elles se renforcent mutuellement.

Sécurité alimentaire et nutrition en période de crise (effets directs stratégiques 1 et 2)

15. Le PAM a su intensifier l'aide humanitaire apportée pour faire face aux conflits et aux chocs climatiques, en améliorant la précision du ciblage et en élargissant la couverture. L'évaluation a fait apparaître que, malgré des déficits de financement, l'appui fourni par le PAM a probablement contribué à stabiliser la sécurité alimentaire et nutritionnelle, même si les résultats escomptés à long terme ne sont pas concrétisés.

16. Le PAM a joué un rôle essentiel dans les interventions face à une crise au Mozambique, en fournissant sans relâche et en temps voulu une assistance alimentaire et nutritionnelle à grande échelle aux populations touchées par le conflit à Cabo Delgado ou par des chocs soudains ou à évolution lente récurrents liés au climat. Face à la montée en flèche des besoins, le PAM a fait preuve d'une grande souplesse opérationnelle et d'une grande rapidité d'action en intensifiant en peu de temps ses interventions en cas de chocs soudains et en maintenant une couverture dans les zones difficiles d'accès, dépassant souvent les objectifs prévus. Néanmoins, l'environnement opérationnel s'est progressivement tendu: les besoins croissants dans les provinces du Nord ont largement dépassé les ressources disponibles, d'où une réduction inévitable de la fréquence et du volume des transferts. Malgré ces contraintes, l'assistance du PAM a probablement contribué à stabiliser la consommation alimentaire et à réduire le recours à des stratégies de survie préjudiciables chez les ménages touchés par une crise, confirmant ainsi la capacité de l'organisation à sauver des vies dans un environnement opérationnel de plus en plus complexe.

17. Le PAM a en outre amélioré la précision du ciblage en adoptant une approche fondée sur la vulnérabilité, ce qui a permis de réduire le nombre de bénéficiaires de plus de 40 pour cent, soit de 2,6 millions en 2022 à 1,5 million en 2024. Ce faisant, le PAM a pu gérer le manque de ressources et répondre à la demande des donateurs, qui souhaitaient une plus grande précision, et ainsi dissiper les inquiétudes concernant la fiabilité des listes de bénéficiaires et la capacité de vérification. L'approche du PAM, qui s'est avérée coûteuse et exigeante en temps, soulève des questions quant à sa pertinence dans un contexte de déplacements en constante évolution, rendant rapidement caduques les évaluations réalisées par l'organisation. Dans certains districts, les autorités locales et les communautés n'ont pas accepté les résultats des évaluations. Pour y remédier, le PAM a mis en place une stratégie de ciblage révisée en 2025, qui combinait une hiérarchisation géographique des priorités et des méthodes de ciblage adaptées au contexte.

18. Les interventions spécifiquement axées sur la nutrition cadraient avec le programme national intégré de nutrition et ont permis de renforcer les capacités des établissements de santé par des formations, la distribution de suppléments nutritionnels spécialisés et un appui opérationnel destiné aux brigades mobiles, contribuant ainsi à améliorer la prévention et le traitement de la malnutrition aiguë modérée dans les zones reculées et à stabiliser les taux de malnutrition aiguë modérée parmi les populations touchées par une crise. Toutefois, les progrès ont été freinés par des contraintes structurelles persistantes, notamment des failles dans la chaîne d'approvisionnement des produits nutritionnels spécialisés, l'insuffisance des financements destinés aux services nutritionnels courants et des capacités inégales au niveau des établissements de santé et des districts. Les activités à dimension nutritionnelle intégrées aux opérations du PAM ont contribué à accroître la diversité alimentaire et à étoffer les connaissances en matière de nutrition. Cependant, l'évolution des comportements et l'amélioration à long terme de l'alimentation ont été limitées, car les actions de communication visant à faire évoluer la société et les comportements ne se sont pas toujours accompagnées d'initiatives visant à lever les obstacles structurels à l'accès à la nourriture, privant ainsi les ménage de la possibilité de mettre leurs connaissances en pratique.

Résilience et moyens d'existence (effet direct stratégique 3)

19. Les interventions du PAM axées sur la résilience ont permis de consolider les capacités d'adaptation et de production des ménages, en particulier celles des femmes et des jeunes, grâce à une agriculture intelligente face au climat, à un meilleur accès aux services et aux marchés, ainsi qu'à une meilleure préparation des communautés, démontrant ainsi les possibilités offertes par les approches intégrées. Toutefois, des difficultés internes liées notamment à l'approche par projet et à la fragmentation qui en découle, ainsi que des problèmes liés aux systèmes de financement des risques ont été rencontrés; des facteurs externes, tels que la persistance d'obstacles à la participation des femmes et des filles, et l'instabilité des marchés ont limité l'ampleur des activités et les perspectives de prise en main au niveau national. Dans les zones touchées par une crise, la lenteur de la transition vers un relèvement rapide et un appui au renforcement de la résilience ont retardé la mise en place de solutions plus durables.

20. Grâce à son portefeuille d'activités ayant trait à la résilience, le PAM a contribué à améliorer les pratiques agricoles, à faciliter l'accès aux informations climatiques et à laisser entrevoir les premiers signes d'une meilleure préparation des communautés, aidant ainsi les ménages à réduire leurs pertes, à diversifier leur production, à augmenter leurs revenus et à mieux gérer les risques climatiques. Ce portefeuille, initialement axé sur le renforcement de la résilience face aux chocs d'origine climatique ainsi que sur la promotion de moyens d'existence durables et de la diversification, s'est progressivement étendu aux mécanismes d'assurance, aux dispositifs d'épargne et aux associations communautaires. Ces interventions ont donné des résultats prometteurs à l'échelle des ménages et ont favorisé des moyens d'existence adaptables et intelligents face au climat en combinant agriculture intelligente face au climat, création d'actifs, accès aux services et financement des risques. Les investissements consentis dans les infrastructures, les banques de semences, les systèmes de collecte de l'eau de pluie, les foires agricoles et les initiatives visant à renforcer les liens avec les marchés, telles que Farm-to-Go, ont contribué à améliorer les pratiques agricoles, l'accès aux informations climatiques et la préparation face aux chocs.

21. Malgré ces résultats prometteurs, des contraintes structurelles et contextuelles ont nui à l'efficacité. Faute de financement suffisant, la couverture géographique est restée limitée, laissant de nombreux districts à haut risque de côté. Alors que des avancées commençaient à être perceptibles, les chocs climatiques récurrents ont endommagé les infrastructures et provoqué un retour en arrière pour les ménages, tandis que l'instabilité des marchés a exposé les agriculteurs à des fluctuations de prix qui ont affecté leurs revenus d'une saison à l'autre. Les mécanismes de financement des risques, bien que prometteurs, se sont heurtés à des difficultés liées aux retards de paiement des primes, à une forte dépendance à l'égard de données météorologiques peu abondantes et au déclenchement des indemnisations uniquement en cas de sécheresse grave. Outre la faible envergure des projets au regard des besoins immenses, ces facteurs ont réduit l'efficacité et les possibilités de transposition à plus grande échelle. Par conséquent, les effets positifs observés sont restés limités à certaines zones et n'ont pas suffi à améliorer durablement ou à plus grande échelle la résilience des communautés. L'approche du PAM en matière de résilience était solide d'un point de vue conceptuel et de plus en plus intégrée, mais l'éparpillement des projets et la brièveté des cycles d'exécution ne lui ont pas permis de consolider les résultats. Il lui manquait par ailleurs l'ancrage institutionnel et l'assise factuelle indispensables pour éclairer la transposition des interventions à plus grande échelle ou promouvoir des programmes et des cadres stratégiques nationaux.

22. Les évaluateurs ont également constaté que, dans le Nord, le passage de l'assistance d'urgence à des interventions de renforcement de la résilience à plus long terme est intervenu trop tardivement, ce qui a empêché le PAM d'accompagner en temps opportun le processus de relèvement et de progresser vers la mise en place de solutions durables. La stratification et l'échelonnement des activités prévus dans le PSP, qui associaient l'aide humanitaire au relèvement rapide et au renforcement de la résilience, sont restés à l'état de projet dans la plupart des cas. Bien que l'assistance d'urgence et les mesures d'anticipation aient aidé les communautés à faire face à la situation, les bénéficiaires ont indiqué que les interventions ultérieures à plus long terme n'avaient parfois pas été mises en œuvre. Ainsi, des décalages importants ont été observés entre le retour de près de 600 000 personnes déplacées à l'intérieur du pays en 2022-2023 et la mise en œuvre des mesures structurées de relèvement rapide et d'appui au renforcement de la résilience prévues au titre de l'effet direct stratégique 3 en 2025. Ces retards s'expliquaient par le temps nécessaire pour obtenir des financements en faveur du développement, trouver des partenaires coopérants et mener à bien la planification conjointe et les consultations avec les communautés.

Programmes d'alimentation scolaire (effet direct stratégique 4)

23. Le PAM a renforcé l'ancrage du programme d'alimentation scolaire au Mozambique en apportant un appui à l'élaboration des politiques, en fournissant une assistance technique et en développant les capacités. Toutefois, la marge de manœuvre budgétaire limitée, les capacités inégales au niveau infranational et la dépendance à l'égard de l'assistance technique du PAM ont nui à la pérennisation et à la transposition à plus grande échelle de ce programme.

24. Le PAM a contribué à l'amélioration significative du cadre stratégique et institutionnel du Mozambique en matière de programmes scolaires. Il a appuyé de manière déterminante l'élaboration de la stratégie nationale d'alimentation scolaire et la création d'un organisme national chargé de l'alimentation scolaire. Il a renforcé l'assise institutionnelle du programme national en apportant un soutien technique important, contribuant ainsi à l'élaboration de directives, de manuels, de programmes d'études et d'outils de suivi et de communication d'informations. Il a encouragé l'adoption de modèles d'alimentation scolaire communautaires utilisant la production locale, en mettant en place des mécanismes décentralisés d'achat aux producteurs locaux, et favorisé l'introduction de menus diversifiés et équilibrés sur le plan nutritionnel par l'intermédiaire de à sa plateforme SMP PLUS. Ces mesures ont permis aux agriculteurs de diversifier leurs revenus grâce à une demande prévisible de la part des écoles. Le PAM a en outre contribué à la normalisation des plans des cuisines et des installations de stockage et de cuisson.

25. L'aide du PAM s'est traduite par une amélioration tangible des résultats scolaires, en particulier des filles. Entre 2022 et 2024, les taux de fréquentation scolaire et de poursuite des études ont progressé chaque année dans les écoles ciblées, avec des écarts minimes entre filles et garçons. Il s'agit là d'une avancée majeure lorsque l'on sait que les filles ont beaucoup moins de chances de terminer l'école primaire.

26. Malgré le transfert officiel des principales fonctions opérationnelles et d'achat et la création d'un comité intersectoriel chargé de l'alimentation scolaire, le PAM reste un acteur majeur de la coordination tant au niveau stratégique qu'opérationnel, car la coordination entre les ministères est encore irrégulière et des lacunes persistent en matière de financement à long terme et de capacités techniques. Compte tenu de la marge de manœuvre budgétaire limitée, des capacités inégales au niveau infranational et de la faible couverture des programmes, la pérennité et la transposition à plus grande échelle du programme restent fortement tributaires de la poursuite de l'assistance technique des partenaires et des financements extérieurs.

Renforcement des capacités en matière de systèmes réactifs face aux chocs (effet direct stratégique 4)

27. Le PAM a grandement contribué à augmenter les moyens dont le Mozambique dispose pour anticiper les chocs, s'y préparer et y faire face, tout en renforçant le socle d'un système de protection sociale plus résilient et plus réactif face aux chocs. Son soutien a permis de mettre en place des systèmes plus rapides, davantage fondés sur des données et mieux coordonnés. Les progrès restent toutefois inégaux et fragiles: les déficits de capacités au niveau infranational, la faible interopérabilité des systèmes de données et la dépendance persistante à l'égard de la structure technique et opérationnelle du PAM constituent autant d'obstacles à la réalisation des objectifs d'institutionnalisation et de viabilité.

28. Le PAM a largement contribué au renforcement des systèmes nationaux de gestion des risques de catastrophe et de protection sociale réactifs face aux chocs, se positionnant ainsi comme un partenaire opérationnel et technique de confiance au Mozambique. Des évaluations conjointes des capacités ont servi de base à l'élaboration de plans de renforcement des capacités sur mesure et modulables qui ont permis de combler les lacunes propres à chaque institution tout en consolidant l'architecture nationale globale de gestion des risques de catastrophe. Par un renforcement ciblé des capacités, le PAM a aidé les institutions publiques dans des domaines tels que la cartographie intégrée des risques, la modélisation hydrologique et météorologique, ainsi que les plateformes de paiement numériques. Le pays a ainsi pu améliorer sa capacité de réaction face aux chocs, et les partenaires gouvernementaux ont pu passer à des systèmes de gestion des chocs mieux coordonnés et fondés sur des données.

29. Dans toutes les institutions chargées de la gestion des catastrophes, le PAM a contribué à combler de graves lacunes opérationnelles en les dotant d'outils normalisés d'évaluation rapide, de protocoles d'activation rapide des mesures d'anticipation et d'équipements essentiels. Ces investissements ont considérablement accéléré la prise de décisions urgentes lors des inondations et des cyclones survenus en 2024: les provinces ayant fixé des seuils pour le déclenchement des mesures d'anticipation ont réduit les délais d'intervention de 36 heures en moyenne, et l'évaluation des dégâts après le passage des cyclones, qui prenait auparavant plusieurs jours, a pu être réalisée en moins de 12 heures grâce à la cartographie aérienne assistée par un système d'information géographique. L'introduction de modèles intégrés de prévision des inondations, combinant données hydrologiques et météorologiques, a permis de passer d'un délai de prévision compris entre 12 à 18 heures en 2021 à un délai de 24 à 36 heures en 2024, tandis que la modélisation météorologique a amélioré la couverture des zones côtières exposées aux cyclones. Les mesures prises à la suite du cyclone Chido en 2024 ont une fois encore démontré l'efficacité des cadres d'action anticipatoire, dont le prépositionnement de stocks de nourriture et la fixation préalable de seuils de déclenchement qui ont favorisé une meilleure coordination et une mobilisation rapide de la part du Gouvernement et des partenaires.

30. En matière de sécurité alimentaire et de nutrition, les progrès se sont notamment traduits par le renforcement des capacités d'évaluation de la sécurité alimentaire et de la nutrition, ainsi que par une amélioration de la qualité et de la rapidité des évaluations et des analyses du Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire, sans oublier la mise en place de plans d'action à l'échelle des districts dans toutes les provinces. Ces progrès ont renforcé la crédibilité et la couverture du suivi national de la sécurité alimentaire. Sur le plan de la nutrition, le PAM a contribué aux stratégies nationales en la matière, appuyé la formation des agents de santé et aidé à mettre au point des outils de suivi ainsi que des méthodes de dépistage communautaire qui ont permis de mieux définir les attributions de chacun et d'améliorer l'élaboration des programmes.

31. Le PAM a également joué un rôle essentiel en aidant le Gouvernement à instaurer un système de protection sociale réactif face aux chocs, à mettre à niveau les infrastructures numériques, à améliorer l'enregistrement des bénéficiaires et à élaborer des protocoles de partage des données.

32. Malgré ces progrès, plusieurs problèmes systémiques persistent et nuisent à la pérennisation des résultats et à l'institutionnalisation des systèmes et des capacités. Les déficits de capacités au niveau infranational, la marge de manœuvre budgétaire restreinte, la faible institutionnalisation et le coût des outils transférés, les problèmes d'interopérabilité des systèmes publics de données et le recours persistant à une expertise externe ont ralenti la progression vers l'appropriation nationale et fait obstacle à des investissements durables.

Prestation de services (effets directs stratégiques 5 et 6)

33. Les services communs assurés par le PAM ont été indispensables aux interventions d'urgence menées au Mozambique et ont permis aux partenaires et au Gouvernement d'étendre l'action menée à l'ensemble du système, de renforcer la coordination et de réduire les chevauchements. En assurant à la demande la mise en place de dispositifs de transfert de type monétaire, un stockage partagé et des services de transport, le PAM a fourni à ses partenaires et au Gouvernement un système de d'assistance prêt à l'emploi pouvant être activé rapidement et à grande échelle.

34. La prestation de services et les services communs assurés par le PAM ont considérablement accru la capacité du système humanitaire à intervenir efficacement face à des situations de crise, faisant du PAM le prestataire de choix pour les services logistiques de grande ampleur et les services de transferts de type monétaire. Grâce à sa capacité de gestion de la chaîne d'approvisionnement de bout en bout, des achats à l'acheminement jusqu'au dernier kilomètre en passant par le stockage et le transport, les partenaires ont pu atteindre rapidement et de manière fiable des zones isolées, et ainsi fournir une assistance à grande échelle, même dans des conditions difficiles.

35. Par sa contribution aux vols de l'UNHAS, à la direction des modules de la logistique et de la sécurité alimentaire et à d'autres services communs, le PAM a renforcé les capacités opérationnelles de ses partenaires et amélioré la coordination sectorielle, tout en réduisant les chevauchements et en comblant des lacunes importantes en matière de stockage et de transport. Sa forte présence à l'échelle nationale et son infrastructure solidement établie ont permis à d'autres acteurs d'étendre leur rayon d'action et d'obtenir des évaluations détaillées des conditions locales, en particulier dans les districts de Cabo Delgado touchés par les conflits.

36. Les dispositifs à la demande de transfert de type monétaire ont doté les partenaires et les institutions publiques d'une plateforme prête à l'emploi permettant d'effectuer des transferts d'argent par téléphone mobile à grande échelle, plateforme dont l'Institut national pour l'action sociale s'est notamment servi pour mettre en œuvre le programme public d'aide sociale directe après la crise sanitaire liée à la COVID-19. L'efficacité opérationnelle du PAM et sa capacité à gérer des transferts de type monétaire sur une grande échelle ont amélioré la couverture et la rapidité des interventions de protection sociale grâce à la mobilisation rapide de prestataires de services financiers préalablement soumis à une procédure de vérification. Parallèlement, les procédures de contrôle interne et les mécanismes d'assurance du PAM ont renforcé la confiance des donateurs, qui ont ainsi débloqué de nouveaux financements s'élevant à 80,6 millions de dollars en 2023-2024 et à 65,3 millions de dollars en 2025.

37. Alors que les fonds consacrés à l'aide humanitaire ne cessent de diminuer, il existe un besoin croissant – et une demande de plus en plus forte – pour un modèle global normalisé de prestation de services par l'équipe de pays des Nations Unies, qui permettrait d'optimiser l'utilisation des ressources et de maintenir la capacité d'intervention collective.

Résultats transversaux

38. Le PAM a considérablement progressé concernant la prise en compte, dans l'ensemble du PSP, de la participation égale des femmes et des filles, des jeunes, de l'inclusivité, de la protection, de la responsabilité à l'égard des personnes touchées et des principes humanitaires. Certains dispositifs comme la permanence téléphonique pour les questions humanitaires et les consultations communautaires ont amélioré les boucles de rétroaction, et le ciblage fondé sur la vulnérabilité a favorisé le respect des principes humanitaires. La mise en œuvre a toutefois présenté des disparités: les mesures visant à lutter contre les inégalités structurelles à l'origine de l'insécurité alimentaire n'ont pas toujours été appliquées, les besoins spécifiques liés au handicap ont été peu pris en compte, et des lacunes ont été constatée en matière de couverture et de suivi en ce qui concerne l'intégration du volet protection et les dispositifs d'orientation.

39. Le PAM n'a cessé de progresser dans la prise en compte systématique de la participation des femmes et des filles aux activités du PSP, plusieurs interventions ciblant expressément les femmes et les adolescentes, notamment dans les domaines de la nutrition, de l'alimentation scolaire et du renforcement de la résilience. Les formations destinées aux femmes et aux jeunes sur l'agriculture intelligente face au climat, ainsi que les groupes de nutrition dirigés par des femmes, ont montré les premiers signes d'une autonomisation et d'un renforcement des compétences chez les participantes. Cependant, la persistance d'obstacles structurels, notamment la violence à l'égard des femmes, les mariages précoces et leur pouvoir de décision limité, a ralenti les avancées faites les concernant sur le plan économique et celui des responsabilités. Les données ventilées par sexe n'ont pas été recueillies ou utilisées régulièrement dans toutes les activités, d'où une difficulté à suivre certains résultats différenciés et à adapter les programmes en conséquence.

40. Le PAM a commencé à mieux répondre aux besoins liés au handicap, en déployant des efforts pour que l'assistance alimentaire et nutritionnelle soit accessible aux personnes handicapées. Cependant, les mesures visant à garantir que personne ne soit laissé pour compte au sein des ménages ou des communautés étaient inégales et ne faisaient pas systématiquement partie intégrante de l'ensemble des activités.

41. Les considérations liées à la protection et à la responsabilité à l'égard des personnes touchées ont été intégrées dès l'élaboration du programme: le PAM a prévu divers mécanismes communautaires de remontée de l'information et des permanences téléphoniques, la tenue de consultations avec les communautés, l'aménagement de sites de distribution sécurisés, des formations à l'intention des partenaires sur la gestion des foules, des mesures de sécurité, des garanties sociales ainsi qu'une politique de tolérance zéro visant à protéger contre l'exploitation et les atteintes sexuelles. Les résultats ont toutefois été variables, en raison de la couverture inégale des mécanismes de retour d'information dans les districts isolés, des retards dans l'orientation vers les services compétents et le suivi en temps opportun, de la dynamique locale du pouvoir ainsi que des obstacles à la participation équitable des femmes aux activités et à la direction des opérations.

42. Tout au long de la mise en œuvre du PSP, le PAM a généralement respecté les principes humanitaires d'humanité, de neutralité, d'impartialité et d'indépendance opérationnelle, alors même qu'il jouait un rôle croissant dans le renforcement des systèmes nationaux. L'aide humanitaire a été dispensée en fonction des besoins évalués, et le passage à un ciblage fondé sur la vulnérabilité a reflété l'engagement pris par le PAM d'agir dans le respect des principes qui le guident. Dans un contexte marqué par une augmentation des déplacements et de la vulnérabilité, il a contribué à apaiser les tensions sociales grandissantes entre les communautés d'accueil et les personnes déplacées à l'intérieur du pays en mettant l'accent sur le principe consistant à "ne pas nuire" et les approches tenant compte des conflits. Des arbitrages ont toutefois dû être opérés lors de la mise en œuvre, car les attentes en matière d'assistance généralisée entraient en contradiction avec le caractère sensible des décisions de ciblage et, lorsque la nourriture était redistribuée au niveau des communautés et des ménages, le ciblage ne correspondait pas pleinement aux normes culturelles en vigueur. Les mesures de consolidation de la paix ont été insuffisantes et des progrès restent à faire concernant les approches tenant compte des conflits.

43. Les interventions du PAM ont contribué favorablement à la durabilité environnementale, notamment à travers la promotion d'une agriculture intelligente face au climat et le recours à des techniques respectueuses de l'environnement pour la remise en état des systèmes d'irrigation et de drainage dans les zones inondables. Des garanties environnementales et sociales ont été intégrées dès la conception des projets afin de prévenir tout préjudice, mais l'absence de suivi systématique à l'issue des interventions n'a pas permis d'évaluer pleinement les résultats.

Partenariats

44. Les partenariats du PAM ont été déterminants dans l'exécution du PSP et ont permis de fournir une aide humanitaire de grande ampleur et de progresser dans le renforcement des systèmes nationaux. Les partenariat noués s avec d'autres entités des Nations Unies et des organisations non gouvernementales (ONG) ont de fournir une assistance de manière complémentaire, mais la coordination, souvent limitée à des projets spécifiques, a donné lieu à une planification conjointe restreinte et à quelques chevauchements. La participation du secteur privé n'en était qu'à ses débuts.

45. Pendant la période de mise en œuvre du PSP, le PAM a élargi et développé ses partenariats dans tous les secteurs et à tous les niveaux, en collaborant étroitement avec le Gouvernement, d'autres entités des Nations Unies et des partenaires coopérants aux niveaux national et infranational. Fort de ses solides partenariats avec les pouvoirs publics, le PAM s'est imposé comme un conseiller technique et un prestataire de services de confiance, notamment dans le cadre des effets directs stratégiques 3 et 4, qui visaient à renforcer les systèmes nationaux d'alimentation scolaire, de protection sociale réactifs face aux chocs et de gestion des catastrophes. L'évaluation a mis en évidence la nécessité de mettre en place des cadres de planification conjointe plus structurés afin de mieux anticiper les besoins. Au niveau infranational, le PAM a collaboré étroitement avec les autorités des provinces et des districts pour l'enregistrement des bénéficiaires, le ciblage, le suivi ainsi que la formation dans les domaines de l'appui logistique et de la distribution d'espèces. Cependant, la dispersion des capacités entre secteurs a parfois donné lieu à plusieurs systèmes parallèles pendant les situations d'urgence à grande échelle, obligeant le PAM et les ONG partenaires à recourir à leurs propres mécanismes de distribution.

46. Le PAM a également développé l'ancrage local en diversifiant sa base de partenaires coopérants et en investissant dans les capacités des ONG locales grâce à des formations et à la fourniture d'équipements, 65 pour cent de son budget ayant été exécuté par l'intermédiaire d'ONG locales en 2025. Cependant, en raison de la brièveté du cycle des projets, ces dernières ont eu du mal à fidéliser leur personnel qualifié, à assurer la continuité des capacités institutionnelles et à fonctionner efficacement, ce qui a compromis le renforcement institutionnel à long terme nécessaire à l'ancrage local. En outre, la collaboration avec les services des provinces et des districts dans les domaines de la santé, de l'éducation, de l'agriculture et de l'action sociale a contribué à renforcer leurs capacités d'exécution.

47. Les partenariats entre le PAM et d'autres entités des Nations Unies ont facilité la planification et l'exécution conjointes des activités, le PAM participant activement aux interventions rapides face aux déplacements de population ainsi qu'aux plateformes de coordination, tout en assurant un rôle de chef de file à l'échelle du système en matière de logistique, de transferts de type monétaire et de coordination des secours d'urgence. Certains chevauchements des activités opérationnelles ont été constatés dans les domaines de la nutrition, du renforcement de la résilience et de la protection sociale, en particulier avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. En outre, la mise en œuvre des interventions axées sur la résilience en cours d'élaboration dépendait souvent d'une coordination ponctuelle.

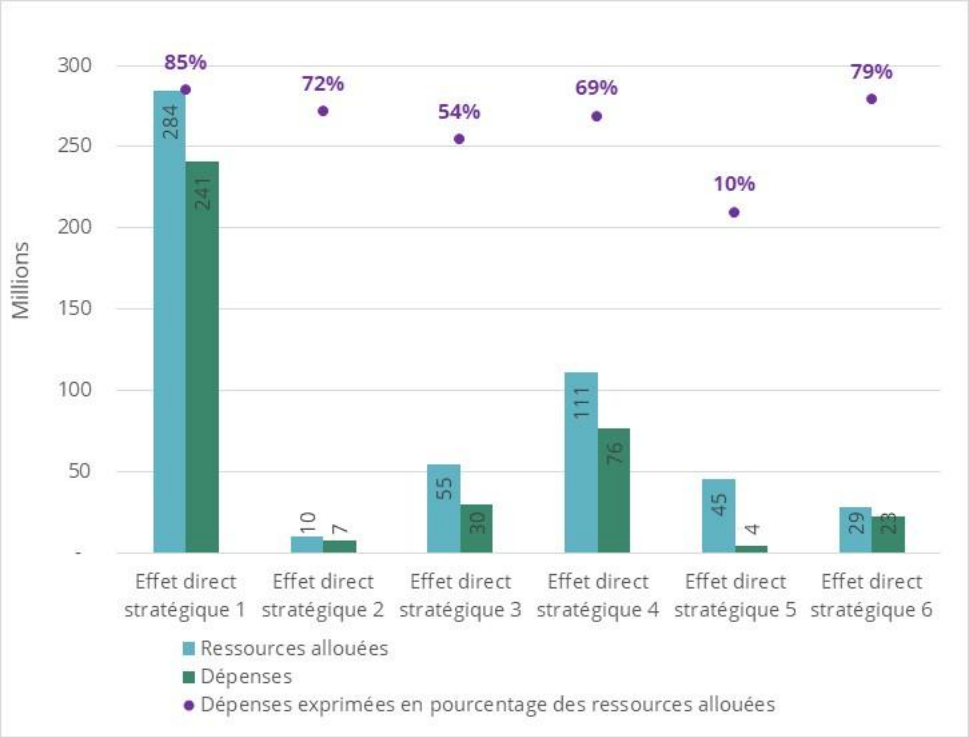
Efficacité et rapidité

48. Le PAM a fourni une aide d'une ampleur considérable et, dans l'ensemble, en temps opportun, faisant preuve d'une grande souplesse opérationnelle grâce à ses mesures d'anticipation, au prépositionnement de stocks et à une coordination étroite avec ses partenaires. Des difficultés liées aux contraintes d'accès et à des obstacles internes concernant les procédures ont toutefois persisté. Dans un contexte de financement complexe, caractérisé par une préaffectation importante des contributions et par la fragmentation des projets, la marge de manœuvre s'est encore réduite.

49. Le PAM a fait preuve d'une grande rapidité dans ses interventions d'urgence tout au long de la période d'exécution du PSP, apportant systématiquement une assistance vitale dans les jours suivant un choc soudain. Cette souplesse a été rendue possible grâce aux mécanismes d'action anticipatoire, au prépositionnement de stocks et à l'étroite coordination avec le Gouvernement et les partenaires humanitaires. Cependant, les difficultés d'accès à Cabo Delgado, la congestion des ports, les retards douaniers et les dommages causés aux infrastructures lors de chocs climatiques majeurs ont fréquemment perturbé les chaînes d'approvisionnement, avec pour effets la non-utilisation des fonds alloués, des retards dans les distributions et des ruptures d'approvisionnement. Le passage du ciblage fondé sur le statut au ciblage fondé sur la vulnérabilité a par ailleurs nécessité un important travail de collecte de données et ralenti l'assistance prévue.

50. Parallèlement, les difficultés liées à la rapidité d'intervention se sont davantage fait sentir dans les activités axées sur le relèvement rapide et la résilience, concernant lesquelles des écarts importants sont apparus entre l'intervention d'urgence et le déploiement d'un soutien à long terme. Ces retards ont été causés par les délais requis pour obtenir des financements en faveur du développement, mener une planification conjointe avec les autorités, sélectionner des partenaires et consulter les communautés. La durée limitée des dons, inférieure à deux ans en moyenne, a encore entravé la mise en œuvre, d'où un décalage fréquent entre les calendriers des projets et les saisons agricoles et les cycles de planification des pouvoirs publics. Enfin, la programmation conjointe avec le Gouvernement a également entraîné des contraintes de temps, en particulier dans les domaines de l'alimentation scolaire et de la protection sociale.

Figure 4: Ressources allouées et dépenses du Bureau du PAM au Mozambique par effet direct stratégique



51. Le rapport coût-efficience a évolué différemment selon les modalités d'assistance. Les dépenses liées aux transferts de type monétaire et aux achats sont restées stables ou ont diminué au fil du temps, grâce aux plateformes de paiement numériques, au bon fonctionnement des marchés et au recours accru aux achats locaux. En revanche, les coûts liés aux transferts sous la forme de produits alimentaires ont pratiquement doublé par rapport à 2019 en raison de la hausse des prix mondiaux, de l'augmentation des besoins en matière de transport et de stockage, ainsi que de la complexité opérationnelle lors des interventions d'urgence.

52. Le bureau de pays a opéré dans le cadre d'un PSP bénéficiant d'un financement relativement important; les initiatives de mobilisation de fonds ont permis de diversifier davantage la base de donateurs et de susciter un intérêt croissant de nouveaux partenaires (tels que la Banque mondiale et la Banque africaine de développement), notamment grâce à des mécanismes de financement innovants (la Mutuelle panafricaine de gestion des risques, par exemple). Toutefois, l'efficacité et la rapidité d'exécution ont été considérablement limitées par la structure de ce financement: la préaffectation importante des fonds, la courte durée des projets, l'éparpillement des petits dons et les décaissements tardifs en fin d'année ont restreint la flexibilité, les ajustements stratégiques et l'intégration des programmes. Le recours à des contrats de courte durée s'est traduit par une moindre capacité du PAM à mobiliser immédiatement des renforts et à préserver la mémoire institutionnelle, bien que l'examen des effectifs ait permis d'améliorer la fidélisation du personnel en 2023-2024.

Recommandations

Recommandations principales et subsidiaires	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
Recommandation 1: Conception du PSP– Consolidation et recentrage. Sur la base des atouts particuliers reconnus du PAM, le prochain PSP devrait passer à une phase de consolidation et de recentrage, qui renforce l'intégration et l'échelonnement des composantes des programmes. À cette fin, le PAM devrait:	Stratégique	Bureau de pays	Service de la préparation aux situations d'urgence et des interventions en cas de cris et Service chargé du climat et de la résilience au Siège mondial	Élevé	Juillet 2027
1.1 Maintenir et préserver sa capacité d'intervention humanitaire tout en renforçant les systèmes nationaux. Cela suppose que le PAM préserve et consolide ses moyens d'interventions compte tenu de l'ampleur et de la fréquence persistantes des crises, tout en investissant dans des activités de conseil, de coordination et de renforcement des systèmes pour permettre aux institutions nationales de devenir progressivement les premiers intervenants.					Décembre 2028
1.2 Renforcer l'articulation entre l'action humanitaire, le développement et la paix, en resserrant les liens entre l'aide humanitaire et les programmes axés sur le relèvement rapide et la résilience dans la province de Cabo Delgado, par des approches plus intégrées et un meilleur échelonnement des activités qui contribuent à des solutions durables pour les populations touchées.					
1.3 Donner la priorité aux interventions axées sur la résilience lorsqu'elles peuvent clairement s'articuler avec les mesures d'intervention d'urgence mises en place à Cabo Delgado et s'intégrer au programme d'alimentation scolaire utilisant la production locale. Ces critères devraient guider la définition des priorités géographiques et être mis à profit pour inciter les donateurs à privilégier des investissements qui soient concentrés et non dispersés.					

Recommandations principales et subsidiaires	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
Recommandation 2: Renforcement des capacités. Le PAM devrait poursuivre le renforcement des capacités et des systèmes nationaux. À cette fin, il devrait:	Stratégique, avec des incidences sur le plan opérationnel	Bureau de pays	Service chargé de la nutrition, des repas scolaires et de la protection sociale au Siège mondial	Élevé	Juillet 2027
2.1 Continuer de renforcer sa collaboration avec l'Institut national pour l'action sociale, l'Institut national de gestion des risques de catastrophe, le Ministère de l'éducation et de la culture, le Secrétariat technique chargé de la nutrition et de la sécurité alimentaire et l'Institut national de météorologie, en mettant l'accent sur l'assistance technique, le développement des systèmes et le renforcement des capacités. Cette démarche devrait s'accompagner d'un appui institutionnel accru dans les domaines de la nutrition, de la gestion des risques de catastrophe et de la protection sociale réactive face aux chocs, de manière à permettre un transfert progressif et bien planifié des responsabilités aux institutions nationales.					
2.2 Appuyer en priorité le programme national d'alimentation scolaire en intensifiant l'assistance technique et servir de catalyseur en mobilisant des financements en faveur du développement afin de pérenniser plus efficacement le programme.					Décembre 2028
2.3 Poursuivre la collaboration avec l'Institut national de gestion des risques de catastrophe et l'Institut national pour l'action sociale pour renforcer l'interopérabilité de leurs systèmes d'information, notamment en ce qui concerne la protection sociale réactive face aux chocs. Il faudrait notamment étudier les solutions permettant d'harmoniser les procédures d'enregistrement des bénéficiaires et de synchroniser les critères de vulnérabilité, tout en continuant à contribuer au développement des systèmes à travers l'assistance technique fournie à l'Institut national pour l'action sociale sur des questions telles que la modernisation du registre social afin d'améliorer l'efficacité, de réduire les chevauchements et de favoriser la coordination des mécanismes nationaux d'intervention.					

Recommandations principales et subsidiaires	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
2.4 Continuer d'assurer la mise en œuvre directe uniquement si cela est nécessaire pour étendre la couverture des programmes nationaux ou intervenir face à une crise en cas de déficits de capacités du Gouvernement et des partenaires, et toujours dans le cadre d'une stratégie de transition et de renforcement institutionnel claire et assortie d'un calendrier précis.					
Recommandation 3: Partenariats. Le PAM devrait continuer de développer et de diversifier ses partenariats dans les domaines thématiques prioritaires afin de renforcer la cohérence, de réduire les chevauchements et d'accroître l'efficacité et la portée de ses programmes. À cette fin, il devrait:	Stratégique	Bureau de pays	Département des partenariats et de l'innovation au Siège mondial	Moyen	Juillet 2027
3.1 Poursuivre et renforcer sa collaboration avec d'autres entités des Nations Unies, en tirant parti de leurs atouts respectifs, notamment dans les domaines où le PAM apporte de toute évidence une valeur ajoutée, tels que les services communs, la nutrition, la résilience et la protection sociale, afin de réduire les chevauchements recensés.					
3.2 Collaborer davantage avec le secteur privé dans le cadre de partenariats financiers et techniques afin de diversifier les sources de financement et de favoriser l'innovation, le PAM et ses partenaires intervenant en tant qu'agents du changement par une mise en œuvre directe.					
3.3 Resserrer la collaboration avec le monde universitaire et les instituts de recherche afin de produire des données factuelles, de favoriser l'apprentissage et d'éclairer les débats relatifs aux politiques et aux programmes.					
3.4 Renforcer l'ancrage local en nouant des partenariats plus étroits avec les ONG nationales et les organisations communautaires dans le but de renforcer les capacités locales, de mettre à profit les connaissances du contexte local, d'accroître la prise en main par les communautés et d'étendre la portée des programmes dans les zones difficiles d'accès.					

Recommandations principales et subsidiaires	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
Recommandation 4: Efficacité et rapidité. Le PAM devrait s'attacher à améliorer l'efficacité de ses processus internes afin d'accélérer la mise en œuvre de ses interventions. À cette fin, il devrait:	Opérationnelle	Bureau de pays	Division de l'analyse, de la planification et de la performance au Siège mondial	Moyen	Décembre 2026
4.1 Simplifier sa méthode de ciblage fondée sur la vulnérabilité en réduisant la complexité des procédures et en encourageant la participation des communautés pour identifier plus rapidement les bénéficiaires et limiter autant que possible les retards, tout en veillant à obtenir l'adhésion du Gouvernement et des populations concernées.					
4.2 Renforcer la coordination interne et la planification opérationnelle, en améliorant encore la planification conjointe entre les unités chargées des finances, de la chaîne d'approvisionnement et des programmes, en affinant les prévisions de dépenses et en améliorant la gestion des partenaires coopérants afin que l'assistance fournie gagne en fluidité et en rapidité.					
4.3 Procéder à un examen détaillé des processus internes de suivi des produits et des effets directs ainsi que des processus décisionnels, afin de détecter les éventuels points de blocage qui freinent l'ajustement des modalités d'exécution des activités et d'adapter les procédures en conséquence.					

Recommandations principales et subsidiaires	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
Recommandation 5: Questions transversales. Le PAM devrait poursuivre ses efforts d'intégration des questions transversales dans l'ensemble de son portefeuille d'activités afin que ses programmes soient équitables, inclusifs et fondés sur des données factuelles. À cette fin, il devrait:	Opérationnelle	Bureau de pays	Unité de la problématique femmes-hommes, de la protection et de l'inclusion au Siège mondial	Moyen	Mars 2027
5.1 Élargir les cadres de suivi existants qui permettent de mesurer les écarts de résultats entre les différents groupes de population pour ce qui est des programmes ne traitant pas encore les inégalités structurelles, et veiller à ce que les données ainsi recueillies servent systématiquement à l'élaboration ainsi qu'à la transposition à grande échelle de modèles visant à lutter contre les inégalités structurelles qui contribuent à l'insécurité alimentaire.					
5.2 Renforcer et adapter les approches existantes favorisant l'inclusion du handicap dans les programmes concernés, tels que les programmes de protection sociale et d'alimentation scolaire, afin d'améliorer l'accessibilité et d'assurer des conditions de participation égales.					
5.3 Mettre davantage l'accent sur l'emploi des jeunes, en particulier dans le cadre des programmes axés sur la résilience, en s'appuyant sur les enseignements tirés du programme de la Fondation MasterCard.					
5.4 Mieux prendre en compte les retours d'information et veiller à ce que les éléments tirés des mécanismes communautaires de remontée de l'information soient systématiquement intégrés dans la planification stratégique et opérationnelle.					
5.5 Veiller à ce que les programmes prévoient les dispositions nécessaires à la production de données factuelles, à l'apprentissage et à la gestion des connaissances, afin que le bureau de pays puisse mettre à profit l'expérience acquise sur le terrain et éclairer les débats sur les politiques, la conception des programmes et la prise de décisions.					

Recommandations principales et subsidiaires	Type de recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
Recommandation 6: Mobilisation des ressources. Le PAM devrait consolider sa stratégie de mobilisation des ressources pour accroître la prévisibilité, réduire les préaffectations et diversifier les sources de financement. À cette fin, il devrait:	Opérationnelle	Bureau de pays	Département des partenariats et de l'innovation au Siège mondial	Moyen	Décembre 2027
6.1 Redoubler d'efforts pour obtenir des contributions pluriannuelles et à affectation moins contraignante, en sensibilisant les donateurs aux incidences opérationnelles d'un financement à court terme et à affectation très stricte. Il conviendrait en particulier de promouvoir le recours à des mécanismes de financement thématiques ou communs, notamment pour le renforcement de la résilience et l'alimentation scolaire, à l'appui d'approches intégrées et pluriannuelles.					
6.2 Élargir la base de financement en mobilisant des acteurs clés du secteur privé grâce à des partenariats ciblés axés sur la responsabilité sociale des entreprises et à des mécanismes de financement innovants, dont les possibilités offertes par les marchés de l'assurance privée. Cette démarche supposerait notamment d'intensifier la mobilisation des ressources sur la base d'évaluations des risques fiables et de privilégier les domaines à fort potentiel de collaboration. Les modalités de collaboration pourraient consister à mettre en place des accords de cofinancement et à créer des fonds thématiques spécifiques dans des domaines tels que l'alimentation scolaire, l'emploi des jeunes et la paix.					
6.3 Renforcer la collaboration avec les institutions financières internationales et le Gouvernement pour mobiliser des financements en faveur du développement, tels que les financements mixtes, les conversions de créances, les mécanismes d'assurance contre les risques climatiques, les obligations-catastrophe et les dispositifs de crédits carbone, en mettant à profit les atouts spécifiques du PAM en matière de renforcement des systèmes, de prestation de services et de fiabilité opérationnelle et fiduciaire.					

Liste des sigles utilisés dans le présent document

ONG	organisation non gouvernementale
PSP	plan stratégique de pays
UNHAS	Service aérien d’aide humanitaire des Nations Unies