



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

Point 6 de l'ordre du jour

Date: 13 octobre 2026

WFP/EB.2/2026/6-A/1

Original: anglais

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 stratégique concernant l'adaptation du PAM à l'évolution des partenariats entre 2022 et 2026

Résumé

L'adaptation du PAM à l'évolution des partenariats a fait l'objet d'une évaluation stratégique menée entre octobre 2025 et juin 2026. Cette évaluation a porté sur la vision du PAM en matière de partenariat, l'adaptation de l'organisation à l'évolution des conditions externes, les résultats de cette adaptation et les facteurs qui ont eu une incidence sur l'efficacité et la pérennisation des partenariats.

Le contexte des partenariats du PAM a évolué rapidement. Les financements bilatéraux ont diminué, alors que les besoins humanitaires demeurent exceptionnellement élevés. Les institutions financières internationales, les fonds pour le climat, les fondations philanthropiques et les acteurs du secteur privé jouent un rôle de plus en plus important dans le financement de la sécurité alimentaire. Et les organisations du système mondial d'action humanitaire et d'aide au développement considèrent de plus en plus souvent les partenariats comme une condition structurelle indispensable à l'obtention de résultats à grande échelle et à l'amélioration durable de la sécurité alimentaire.

L'évaluation met en évidence un écart grandissant entre la vision stratégique du PAM concernant ses partenariats et la capacité de l'organisation à concrétiser cette vision. C'est lorsque les partenariats soutiennent la mobilisation de ressources et que la réussite peut être mesurée à l'aune de la valeur monétaire des contributions reçues que l'ambition du PAM et les mécanismes

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/strategic-formative-evaluation-wfps-adaptation-evolving-partnership-landscape> (en anglais uniquement).

Conformément aux dispositions de la politique d'évaluation de 2022 (WFP/EB.1/2022/4-C) et dans le souci de respecter l'intégrité et l'indépendance des constatations issues de l'évaluation, la version originale du présent rapport a fait l'objet d'un travail d'édition limité. 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 Programme alimentaire mondial. 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 A. Chambel
Fonctionnaire principale chargée de l'évaluation
courriel: alexandra.chambel@wfp.org

mis en place pour la concrétiser apparaissent le plus clairement. Les choses sont moins évidentes en ce qui concerne la manière dont les partenariats peuvent tirer parti de contributions supplémentaires et soutenir la participation à l'élaboration des politiques, la transformation des systèmes et le renforcement des capacités, et permettent de produire et de partager des connaissances.

Le PAM a réalisé d'importants progrès dans l'élargissement de sa base de partenaires et le développement de ses modalités de collaboration, tout en s'adaptant à l'évolution des relations avec ses partenaires de longue date. Résultat: les employés du PAM s'investissent dans des accords de partenariat de plus en plus complexes aux enjeux de plus en plus importants, qui leur demandent de faire preuve d'un grand discernement. Or, les systèmes et les processus nécessaires pour gérer efficacement cet environnement de travail en partenariat de plus en plus complexe n'ont pas encore été mis en place de manière cohérente dans l'ensemble de l'organisation. Les mesures d'incitation internes, les modèles de dotation en personnel, les processus de prise de décisions, les orientations institutionnelles, les mécanismes d'aide à la décision et les systèmes d'établissement de rapports du PAM ne sont pas encore adaptés aux exigences de ce nouvel environnement et demeurent en grande partie axés sur un modèle de fonctionnement de l'action humanitaire plus transactionnel et fondé sur les dons.

Les partenariats mondiaux ont apporté des avantages considérables aux gouvernements et aux systèmes des pays où le PAM opère, et ont notamment permis d'attirer des financements supplémentaires. Ils ont également apporté des avantages non financiers au PAM, tout en renforçant la qualité des financements, l'accès stratégique et la réputation de l'organisation. Les partenariats mondiaux du PAM sont de plus en plus source d'innovation, mais les informations relatives à cet avantage ne sont pas encore recueillies ni communiquées de manière efficace.

L'évaluation comporte trois recommandations à l'intention du PAM:

- i) pérenniser les partenariats porteurs de transformations en renforçant les structures, les compétences du personnel et la collaboration intersectorielle, afin que ces partenariats ne reposent pas uniquement sur quelques individus moteurs;
- ii) renforcer les cadres institutionnels, les orientations et les mécanismes de financement dont le PAM a besoin pour s'investir efficacement en tant que partenaire stratégique;
- iii) exploiter pleinement la valeur des partenariats mondiaux du PAM en développant la communication stratégique, la mise en récit et la visibilité.

Projet de décision*

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation stratégique concernant l'adaptation du PAM à l'évolution des partenariats entre 2022 et 2026" (WFP/EB.2/2026/6-A/1) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.2/2026/6-A/1/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.

1. Introduction

1.1 Caractéristiques de l'évaluation

1. L'évaluation stratégique de l'adaptation du PAM à l'évolution des partenariats a été menée entre octobre 2025 et juin 2026. Cette évaluation visait à tirer des enseignements des approches adoptées par le PAM dans le cadre de partenariats mondiaux ces cinq dernières années. Les évaluateurs ont examiné les partenariats mondiaux existants et nouveaux afin de comprendre les facteurs qui influent sur les résultats obtenus, et ont mesuré la pertinence, l'efficacité et l'efficience du cadre normatif et des dispositifs institutionnels du PAM afin de déterminer s'ils répondaient aux besoins en matière de partenariat dans un contexte mondial en mutation.
2. Le périmètre de l'évaluation couvrait les partenariats conclus avec les acteurs suivants: les autres entités des Nations Unies et les initiatives menées à l'échelle de l'ensemble du système; les institutions financières internationales et les entités spécialisées dans le financement de l'action climatique; les partenaires du secteur privé, notamment les entreprises et les fondations; et les plateformes multipartites accueillies ou fortement soutenues par le PAM, telles que la Coalition pour l'alimentation scolaire¹. L'évaluation est axée sur les "partenariats mondiaux", un terme défini spécialement aux fins du présent document et validé pendant sa phase de démarrage (voir l'encadré 1). Les évaluateurs se sont intéressés avant tout aux initiatives d'adaptation et de diversification des partenariats, notamment dans le domaine de la mobilisation de ressources, tout en tenant compte du rôle fondamental des donateurs habituels (CAD-OCDE²) ainsi que de l'évolution de la dynamique de ces partenariats.

Encadré 1: Partenariats mondiaux

Les partenariats mondiaux sont des collaborations structurées entre le PAM et d'autres organisations, qui se caractérisent par des engagements mutuels, une responsabilité partagée et un investissement réciproque. Gérés et supervisés depuis le Siège mondial, ils revêtent une importance stratégique qui va au-delà des transactions ou des dons ponctuels et concourent à la réalisation des objectifs stratégiques du PAM par la mobilisation de ressources, l'échange de connaissances, l'élaboration de politiques, la sensibilisation ou la prestation de services.

Source: Équipe d'évaluation, à partir de la [Stratégie institutionnelle du PAM en matière de partenariat pour 2014-2017](#) et de consultations avec les parties prenantes.

3. L'évaluation suit une approche fondée sur un cadre théorique et des méthodes mixtes et consiste à examiner les partenariats du PAM sous l'angle des systèmes en les considérant comme les composantes d'un écosystème interconnecté dans le cadre plus général des systèmes d'action humanitaire et d'aide au développement. Les données ont été recueillies au moyen de sept méthodes complémentaires³. Les questions liées à l'égalité femmes-hommes, à l'équité et à l'inclusion ont été prises en compte dès la conception de l'évaluation.

¹ La collaboration avec les partenaires coopérants, la coordination avec les modules d'action groupée intervenant dans le domaine humanitaire et la collaboration avec les acteurs nationaux n'ont pas été prises en compte dans la présente évaluation, car elles ont fait l'objet d'autres études d'évaluation.

² Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques.

³ Un examen des documents disponibles; une analyse de données quantitatives; des entretiens avec un large éventail de parties prenantes; quatre études de cas "approfondies" portant sur les partenariats noués avec la Banque mondiale, le Fonds vert pour le climat, la Coalition pour l'alimentation scolaire et la Fondation Novo Nordisk; une enquête (qui a permis de recueillir l'avis de 86 chargés de partenariat et de 15 directeurs de pays); une mission sur le terrain à Nairobi; et un examen par des organisations paires (Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, Comité international de la Croix-Rouge et Fonds des Nations Unies pour l'enfance).

1.2 Contexte mondial

4. L'environnement mondial de l'action humanitaire et du développement connaît une transformation profonde. Les tensions géopolitiques, les conflits, l'instabilité économique, les chocs climatiques et l'affaiblissement du respect du droit international humanitaire rendent les environnements d'intervention de plus en plus difficiles et accentuent les risques d'atteinte à la réputation et les risques opérationnels.
5. Dans le même temps, les sources de financement habituelles s'amenuisent rapidement: l'aide publique au développement (APD) enregistre des baisses sans précédent et les budgets humanitaires se révèlent largement insuffisants face à l'augmentation des besoins⁴. Dans un contexte de concurrence croissante pour l'APD restante, les organisations doivent diversifier leurs sources de financement et démontrer, sous la pression, l'impact mesurable qu'elles peuvent avoir au niveau des systèmes.
6. Parallèlement, les mécanismes de financement de remplacement se développent. Le financement de l'action climatique, les capitaux privés, les investissements philanthropiques et les fonds de financement commun multidonateurs prennent de plus en plus d'importance et privilégient de plus en plus souvent les résultats porteurs de transformations à grande échelle. Les organisations capables de s'y retrouver dans ces structures de financement plus complexes ont la possibilité d'accéder à de nouvelles ressources considérables.
7. Les nouveaux pays donateurs, le renforcement du rôle moteur que jouent les gouvernements des pays de programme et les réformes en cours du système des Nations Unies telles que l'initiative ONU80⁵ et la nouvelle donne humanitaire⁶ redéfinissent la dynamique des partenariats. La nouvelle donne humanitaire met l'accent sur le travail en partenariat dans le contexte de l'ancrage local, tandis que l'Initiative ONU80 met en valeur le partenariat en tant qu'outil permettant d'améliorer la coordination et la cohérence à l'échelle du système des Nations Unies.
8. Les modèles de partenariat évoluent. Le secteur privé devient un partenaire stratégique apportant son savoir-faire, sa force d'innovation et ses financements⁷, tandis que les partenariats entre les secteurs public, privé et philanthropique prennent de plus en plus d'importance⁸. Les progrès technologiques, conjugués à des instruments de financement innovants, tels que les conversions de créances et les obligations climatiques, ouvrent de nouvelles perspectives d'amélioration de l'efficacité, de la transparence et de la réactivité⁹. Cela étant, ils exigent également des compétences spécialisées et une gestion rigoureuse des risques relatifs à la déontologie, à la protection de la vie privée et à l'inclusion.

⁴ Organisation de coopération et de développement économiques. 2026. "[Un déclin historique de l'aide au développement: données préliminaires de l'APD pour 2025](#)".

⁵ Organisation des Nations Unies (ONU). [Initiative ONU80](#).

⁶ Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires. 2025. [The Humanitarian Reset \(10 March 2025\)](#)

⁷ C&E Advisory. 2026. [Corporate – Non-Profit Partnerships Barometer 2026..](#)

⁸ The Partnering Initiative. 2023. [Systems Change Activation: Empowering philanthropy's catalytic role in transformational PPPs.](#)

⁹ ODI. 2024. [Policy brief: Humanitarian Innovative Financing in fragile settings: Taking stock and charting the road ahead.](#)

1.3 Contexte de financement du PAM

9. Depuis 2022, année exceptionnelle pour le PAM du fait de l'ampleur des besoins dans le monde et de l'augmentation des contributions¹⁰, l'organisation a connu d'importants changements et une grande incertitude quant à ses financements, et la situation s'est aggravée entre 2024 et 2026. Comme le montre la Figure 1, les contributions destinées au PAM ont fortement reculé entre 2023 et 2025, ce qui a entraîné des déficits de financement atteignant 66 pour cent en 2025. Ces difficultés ont touché tous les aspects des opérations du PAM.

Figure 1: Total des contributions financières versées au PAM et déficit de financement (en milliards de dollars) (2018-2026)



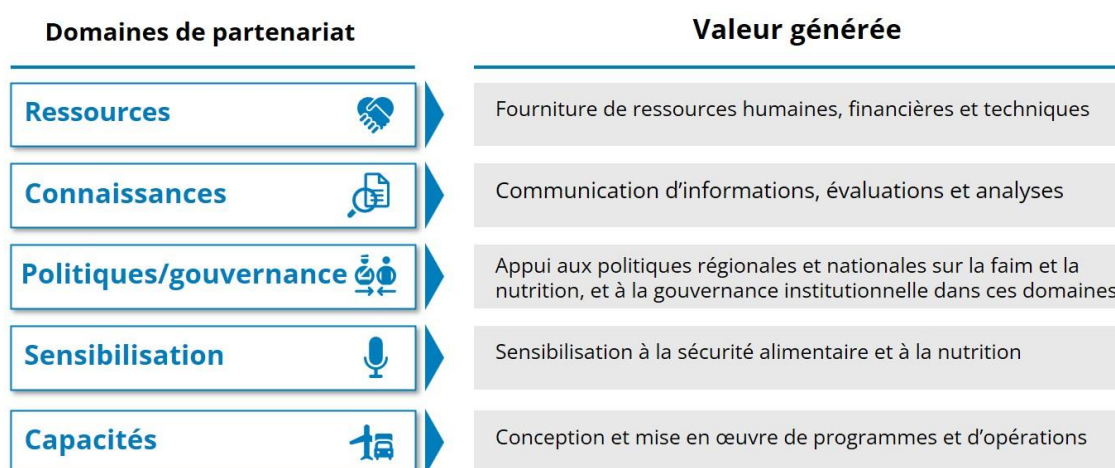
Source: Plan de gestion du PAM pour 2026-2028 (novembre 2025) et Rapport annuel sur les résultats de 2025 (juin 2026).

2. Objet de l'évaluation

10. Depuis 2017, le PAM a détaillé dans trois plans stratégiques l'approche qu'il suit en matière de partenariat et n'a cessé d'insister sur le fait que les partenariats, pour être efficaces, doivent associer des collaborations aussi bien financières que non financières. La Stratégie institutionnelle du PAM en matière de partenariat pour la période 2014-2017 demeure un pilier du cadre de partenariat du PAM et définit cinq domaines de partenariat (voir la Figure 2) qui ont ensuite été confirmés dans le Plan stratégique pour 2022-2025¹¹.

¹⁰ Les [données du Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires](#) indiquent que les appels coordonnés au niveau des Nations Unies ont permis de collecter plus de 30 milliards de dollars auprès du grand public, des entreprises et des gouvernements. L'augmentation des financements apparaît également clairement dans les données de référence internes.

¹¹ Les cinq domaines ont été examinés lors du [cinquième atelier consacré en juillet 2021 au projet de Plan stratégique](#).

Figure 2: Principaux domaines de partenariat

Source: [Stratégie institutionnelle en matière de partenariat pour 2014-2017](#); présentation destinée au cinquième atelier consacré au Plan stratégique pour 2022-2025.

11. Depuis avril 2026, l'approche du PAM en matière de partenariat repose sur le [Plan stratégique pour 2026-2029](#), ainsi que sur plusieurs stratégies complémentaires qui accompagnent ce plan. Parmi ces dernières figurent en particulier la stratégie en matière de financement innovant pour 2025-2026, la politique en matière d'ancrage local de 2025 et la stratégie en matière d'innovation pour 2025-2027.
12. Le Plan stratégique actuel ne mentionne pas de domaines de partenariat particuliers, mais offre une vision globale du rôle des partenariats en tant que leviers institutionnels. Il n'en reste pas moins que les cinq domaines initialement définis dans la stratégie institutionnelle en matière de partenariat demeurent des outils utiles pour analyser la manière dont le PAM a envisagé les partenariats ces dernières années.

2.1 Architecture institutionnelle destinée aux partenariats

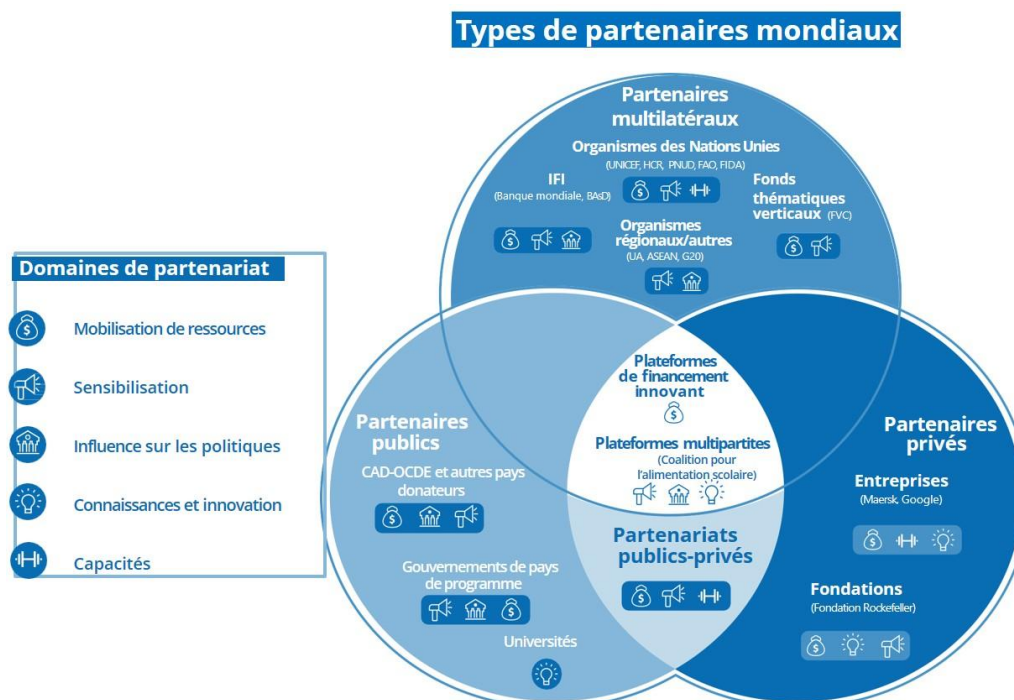
13. Les services du PAM chargés des partenariats reposent tout à la fois sur un encadrement stratégique centralisé et sur une mise en œuvre décentralisée aux niveaux du Siège mondial et des bureaux de pays. Le Siège mondial définit l'orientation stratégique, les cadres d'action, les dispositifs de collaboration avec les partenaires à l'échelle mondiale et les modalités de mobilisation de ressources institutionnelles. Le Département des partenariats et de l'innovation, restructuré en 2025, comprend désormais la Division des partenariats publics, la Division des partenariats privés et le Service de l'innovation. Les responsabilités en matière de partenariat s'étendent également à d'autres domaines sectoriels, notamment le Département des opérations liées aux programmes.
14. Le réseau de bureaux mondiaux du PAM situés dans les capitales des principaux donateurs et les grands centres internationaux appuie la collaboration avec les pays, les institutions multilatérales et le secteur privé. Les bureaux régionaux soutiennent les partenariats régionaux et fournissent des orientations et un appui aux bureaux de pays. Certains bureaux régionaux disposent de pôles d'innovation spéciaux qui sont rattachés à l'Accélérateur d'innovations du PAM. Les bureaux de pays ont pour responsabilité principale de mobiliser des ressources destinées aux plans stratégiques de pays et de gérer les partenariats tant pour la collecte de fonds que pour la collaboration stratégique en général, sous la conduite des directeurs de pays¹².

¹² Au 31 mars 2026, les employés travaillant dans les services chargés des partenariats étaient 144 dans des bureaux de pays, 16 dans des bureaux régionaux et 581 à Rome et dans des bureaux mondiaux.

2.2 Profils des partenaires mondiaux

15. Figure 3 illustre les principaux types de partenaires mondiaux avec lesquels le PAM collabore ainsi que les grands domaines de partenariat couverts dans chaque cas. Les partenariats mondiaux du PAM n'entrent pas tous dans une catégorie commune, et nombre d'entre eux couvrent plusieurs domaines.

Figure 3: Profils des partenaires mondiaux



Abréviations: ASEAN = Association des nations de l'Asie du Sud-Est; BASD = Banque asiatique de développement; CAD-OCDE = Comité d'aide au développement de l'OCDE; FAO = Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture; FIDA = Fonds international de développement agricole; FVC = Fonds vert pour le climat; G20 = Groupe des Vingt; HCR = Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés; IFI = Institutions financières internationales; PNUD = Programme des Nations Unies pour le développement; UA = Union africaine; UNICEF = Fonds des Nations Unies pour l'enfance.

3. Principales observations et conclusions issues de l'évaluation

3.1 Évaluation globale

D'une manière générale, il ressort de l'évaluation que, sur la période considérée, le PAM a réalisé des progrès considérables et déterminants d'un point de vue stratégique pour adapter ses partenariats mondiaux à un environnement externe en mutation rapide. Le PAM a démontré qu'il était capable de repositionner ses partenariats, de collaborer avec un éventail plus large d'acteurs et d'expérimenter de nouveaux modèles de partenariat allant au-delà des dispositifs habituels de mobilisation de ressources.

Ces efforts ont produit des avantages concrets tant pour le PAM que pour les pays de programme. Parmi les avancées, citons l'amélioration de l'accès au financement, le renforcement des systèmes nationaux, la plus grande appropriation par les pays, un plus grand investissement dans l'élaboration des politiques publiques et les nouvelles possibilités d'innovation et d'action collective.

Les contraintes liées aux ressources et d'autres pressions creusent toutefois le fossé entre la vision stratégique du PAM pour ses partenariats et sa capacité à mettre en œuvre cette vision. Les systèmes, les incitations et les moyens en personnel nécessaires à la mise en œuvre de cette vision ne sont pas encore pleinement en place. Les évaluateurs formulent cinq observations qui résument les progrès accomplis à ce jour, ainsi que trois recommandations visant à aider le PAM à poursuivre les efforts déployés pour concrétiser sa vision.

Observation 1: La vision du PAM en matière de partenariat a connu une évolution considérable qui s'appuie sur les efforts passés et concorde étroitement avec les changements structurels en cours dans le contexte mondial actuel dans lequel s'inscrivent les partenariats. La traduction de cette vision en pratique institutionnelle est en cours.

16. **La vision du PAM en matière de partenariat s'est élargie.** Depuis que la PAM a adopté sa stratégie institutionnelle en matière de partenariat pour 2014-2017, sa vision dans ce domaine est devenue de plus en plus ambitieuse. Les cadres stratégiques précédents visaient principalement à aider le PAM à devenir un meilleur partenaire et à mobiliser des ressources complémentaires, ainsi qu'à étendre son champ d'action opérationnel. Le Plan stratégique pour 2022-2025 faisait des partenariats l'un des principaux leviers permettant à l'organisation d'atteindre ses objectifs en matière d'action humanitaire et de développement.
17. Le Plan stratégique pour 2026-2029 va plus loin. Il présente les partenariats comme un **prérequis structurel dans un contexte de diminution des ressources, d'augmentation des besoins et d'évolution des attentes**. Il positionne le PAM en **fédérateur** d'acteurs d'horizons divers et en **catalyseur** de l'exploitation de ressources susceptibles d'ouvrir la voie à des résultats qu'il ne peut pas obtenir à lui seul. Les partenariats ne sont plus présentés d'abord comme des instruments d'appui à la mise en œuvre des opérations du PAM, mais comme des mécanismes permettant d'obtenir des résultats plus larges en matière de sécurité alimentaire.
18. Cette évolution comporte plusieurs aspects bien précis:
 - **les partenariats sont considérés comme des vecteurs de changement au niveau des systèmes**, étant entendu qu'aucun acteur ne peut à lui seul obtenir tous les changements souhaités aux niveaux national, régional et mondial;
 - la base de donateurs, autrefois restreinte, évolue vers des **partenariats plus diversifiés**;
 - **on observe une évolution des partenariats transactionnels vers des partenariats porteurs de transformations**, qui consiste à passer de partenariats visant principalement à mobiliser des ressources à des partenariats qui créent un effet de levier et élargissent la portée de l'action du PAM en matière de sécurité alimentaire, au-delà de ses propres activités;
 - **les partenariats appuient le renforcement des programmes et des systèmes**, notamment à travers la collaboration avec les structures nationales, les systèmes de financement et les cadres de protection sociale en place;
 - les pays de programme passent du statut de bénéficiaires de l'assistance du PAM à celui **co-investisseurs dans la sécurité alimentaire et les solutions de lutte contre la faim**.

19. Le tableau 1 illustre comment la vision du PAM en matière de partenariat a évolué depuis 2014 le long de trois axes¹³.

Tableau 1: Évolution de la vision du PAM en matière de partenariat (2014-2026)

Axe	Stratégie institutionnelle en matière de partenariat pour 2014-2017	Plan stratégique pour 2022-2025	Documents stratégiques relatifs à la période 2026-2029 ¹⁴
Principale ambition guidant les partenariats	- Le PAM devient un meilleur partenaire. - Établir le premier cadre à l'échelle de l'organisation, présenter une définition commune du partenariat et améliorer la gestion des relations, la sélection des partenaires et la cohérence stratégique.	- Le PAM est un "partenaire solide et fiable" au sein du système des Nations Unies et au-delà. - Insister sur la complémentarité, la programmation conjointe et le rôle fédérateur du PAM dans les systèmes alimentaires.	Le PAM en tant que fédérateur et catalyseur Permettre à d'autres d'obtenir des résultats que le PAM ne peut pas chercher à obtenir seul. Premier cycle stratégique visant à intégrer explicitement le partenariat dans les processus de réforme en cours (ONU80, nouvelle donne humanitaire).
Rôle des partenariats dans la logique institutionnelle du PAM	- Cadre stratégique facultatif. - Le PAM demeure une organisation de mise en œuvre autonome, capable de nouer des partenariats de manière plus ou moins efficace.	- Les partenariats sont considérés comme l'un des six grands leviers institutionnels, et deviennent des éléments constitutifs du PAM, et non un simple outil opérationnel. - Transition partielle du stade de l'instrument à celui d'élément constitutif de l'identité institutionnelle.	Prérequis structurel Les partenaires doivent prendre le relais à mesure que le PAM se met en retrait de la mise en œuvre directe. Les partenariats ne sont plus un choix stratégique mais une nécessité.
Façon dont les partenariats créent de la valeur pour le PAM	Les partenariats sont principalement appréciés pour ce qu'ils apportent au PAM, à savoir des ressources complémentaires et une extension du champ d'application opérationnel.	- Les partenariats sont appréciés pour les ressources, les connaissances et la cohérence au niveau des systèmes qu'ils apportent. - Reconnaissance croissante de la valeur non-financière et de l'impact au-delà de la présence opérationnelle directe du PAM.	Les partenariats sont appréciés pour ce qu'ils permettent de débloquent (effets multiplicateurs catalytiques, marge de manœuvre budgétaire, prise en main par les pays, innovation, transfert de risques) autant que pour ce qu'ils apportent directement au PAM.

Source: Équipe d'évaluation, à partir de l'examen des documents disponibles et d'entretiens avec des employés du PAM.

¹³ Ces trois axes ne sont pas explicitement définis dans le cadre stratégique du PAM, mais ils sont le fruit de l'analyse faite par l'équipe d'évaluation des aspects les plus marquants de l'évolution de la vision de l'organisation en matière de partenariat depuis 2014.

¹⁴ Il s'agit principalement du Plan stratégique pour 2026-2029, de la politique en matière d'ancrage local de 2025 et de la stratégie de mobilisation de ressources pour 2026-2029, ainsi que de la stratégie en matière d'innovation pour 2025-2027, de la stratégie en matière de financement innovant pour 2025-2026 et de la stratégie relative au secteur privé pour 2020-2025.

20. **Ces évolutions répondent en grande partie, mais pas entièrement, aux constatations récurrentes issues d'évaluations indépendantes.** Les constatations portaient notamment sur les approches transactionnelles du PAM en matière de partenariat (analysées dans le cadre de l'évaluation à mi-parcours du Plan stratégique pour 2022-2025), sur le risque d'une dépendance excessive à l'égard d'un petit groupe de donateurs et sur l'absence de conception commune des partenariats. Certaines lacunes mises en évidence lors d'évaluations précédentes n'ont toutefois pas encore été entièrement comblées, notamment l'incohérence de la traduction sur le plan opérationnel des objectifs des partenariats, la prédominance des considérations liées aux ressources¹⁵ et le manque d'orientations pratiques à l'intention des employés sur des questions allant au-delà de la mobilisation de ressources ainsi que sur les différents contextes et types de partenaires¹⁶.
21. **La contribution des partenariats à la réduction de l'insécurité alimentaire n'est pas expliquée de manière explicite.** À l'instar d'autres organisations¹⁷, le cadre stratégique du PAM en matière de partenariat comporte d'ambitieuses affirmations concernant les effets catalytiques des partenariats et la transformation structurelle qu'ils peuvent favoriser (dans le cas du PAM, pour améliorer les systèmes alimentaires). Pourtant, et c'est également un point commun avec d'autres organisations, le PAM n'explique pas bien comment des aspects tels que la coordination, la mobilisation des institutions financières internationales, l'ancrage local, la création de coalitions ou les financements innovants devraient conduire au changement souhaité. Il ne précise pas non plus quelles approches devraient être privilégiées dans quels contextes, ni comment il conviendrait d'en démontrer l'efficacité. Par conséquent, s'il est vrai que les documents stratégiques du PAM présentent de plus en plus souvent la contribution des partenariats à l'amélioration de la sécurité alimentaire, il est nécessaire de déployer des efforts supplémentaires pour mettre en œuvre les approches suivies en matière de partenariat de manière cohérente indépendamment du type de partenaire et du contexte et les traduire en décisions relatives à l'établissement des priorités, au choix des modèles de mise en œuvre et à l'allocation des ressources.
22. L'architecture stratégique du PAM en rapport avec les partenariats axés sur la mobilisation de ressources est plus développée que celle concernant les partenariats porteurs de transformations. Les principes qui éclairent les aspects des partenariats relatifs à la mobilisation de ressources sont plutôt bien définis dans le cadre stratégique du PAM, et la stratégie de mobilisation de ressources pour 2026-2029 tient compte des conditions à remplir à l'échelle institutionnelle pour concrétiser la nouvelle vision en matière de partenariat. Les niveaux de ressources mobilisées, les financements souples, les financements pluriannuels et les catégories de partenaires font tous l'objet d'un suivi dans les systèmes internes du PAM. En revanche, il n'existe pas d'orientations claires sur la manière de traduire sur le plan opérationnel, de surveiller ou de suivre les approches, les modalités de gouvernance, les obligations réciproques, les responsabilités et les éléments factuels nécessaires à la mise en œuvre des dimensions des partenariats les plus porteuses de transformations, notamment le renforcement des capacités, les activités de

¹⁵ PAM. 2024. *Mid-Term Evaluation of WFP's Private Sector Partnerships and Fundraising Strategy 2020-2025 – Decentralized evaluation report (2020-2022)*. PAM. 2024. *Evaluation of WFP's Emergency Preparedness Policy – Centralized evaluation report*.

¹⁶ PAM. 2024. *Mid-Term Evaluation of WFP's Strategic Plan 2022-2025 – Centralized evaluation report*; PAM. 2024. *Mid-Term Evaluation of WFP's Private Sector Partnerships and Fundraising Strategy 2020-2025 – Decentralized evaluation report (2020-2022)*.

¹⁷ Examen réalisé par l'équipe d'évaluation portant sur les approches et des cadres stratégiques adoptés par le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et l'Organisation internationale pour les migrations dans le domaine des partenariats.

sensibilisation conjointes, la participation à l'élaboration des politiques, l'échange de connaissances et l'évolution des systèmes¹⁸.

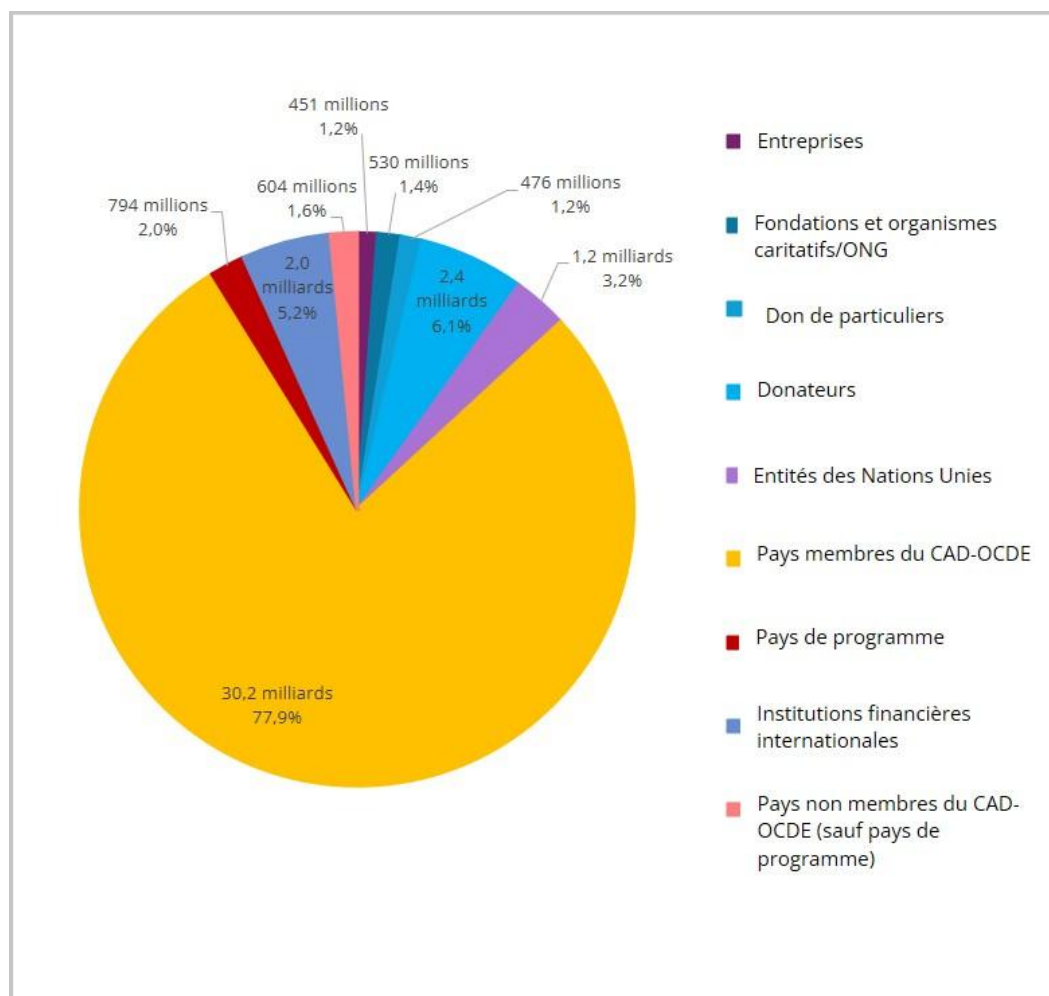
23. **Les orientations sur la différenciation des partenariats en fonction du contexte sont insuffisantes.** Le mandat du PAM fait entrer en jeu diverses logiques de partenariat, qui s'accompagnent chacune de conditions différentes s'agissant de la sélection des partenaires, de la gouvernance, de l'obligation de rendre compte, de la prise en main par les pays, du risque et du respect des principes humanitaires. Dans le Plan stratégique actuel, des partenariats sont prévus dans les domaines de l'intervention d'urgence, de la résilience et de l'appui aux programmes des pays et des partenaires. Cela étant, les orientations institutionnelles ne vont pas assez loin dans l'explication de la manière dont les partenariats devraient être conçus lors de crises soudaines, durant les situations d'urgence prolongées, dans les contextes de développement ou dans les situations dans lesquelles les objectifs humanitaires et les objectifs de développement se recoupent. Il ressort de discussions récentes menées en interne qu'il serait nécessaire de disposer de modèles d'appui aux bureaux de pays plus différenciés tenant compte de la diversité des possibilités de partenariat, des capacités et des environnements opérationnels. Or les évaluateurs ont constaté qu'en l'absence de cadre institutionnel clair, les bureaux de pays élaboraient leurs propres cadres de partenariat adaptés à leur contexte, qu'ils ne suivaient pas une vision ou une approche commune et qu'ils assumaient ensuite les risques qui en découlaient.
24. **La place des questions transversales dans l'élaboration des partenariats n'est pas clair.** Les enjeux transversaux tels que l'égalité femmes-hommes, la durabilité environnementale, la protection et les principes humanitaires sont pris en compte dans les cadres stratégiques du PAM. Il existe toutefois peu d'orientations sur la manière dont ces thèmes devraient influencer sur la sélection des partenaires, la responsabilité mutuelle et la prise de décisions concernant les cas où il convient de ne pas travailler en partenariat. L'évaluation a révélé que l'incertitude du personnel quant à la manière d'aborder les questions transversales dans l'environnement externe actuel se traduisait par un manque de cohérence des pratiques adoptées dans le cadre de leurs partenariats au niveau des pays, certains employés hésitant à saisir des occasions de partenariat qui seraient pourtant tout à fait appropriées.

Observation 2: Le PAM a réalisé d'importants progrès dans l'élargissement de sa base de partenaires et le développement de ses modalités de collaboration et a su s'adapter à l'évolution de ses relations avec ses partenaires de longue date. Les systèmes et les processus nécessaires pour gérer efficacement l'environnement de plus en plus complexe dans lequel s'inscrivent les partenariats n'ont pas encore été mis en place de manière homogène dans l'ensemble de l'organisation.

25. **Les pays membres du CAD-OCDE demeurent les principaux donateurs du PAM, mais la relation qu'entretient ce dernier avec eux évolue.** Comme l'illustre la Figure 4, le PAM dépend fortement des contributions publiques.

¹⁸ Le PAM a récemment entrepris plusieurs initiatives visant à combler ces lacunes, en particulier le renforcement des orientations sur la collaboration avec les institutions financières internationales, la mise en place de plateformes de gestion des connaissances, l'instauration de mécanismes d'apprentissage en matière de mobilisation de ressources, ainsi que l'amélioration de l'appui intersectoriel destiné aux bureaux de pays. Ces initiatives en sont à leurs débuts, et leur efficacité reste à démontrer.

Figure 4: Pourcentage et valeur monétaire (en millions et en milliards de dollars) des contributions totales par type de donateur (2022-2025)

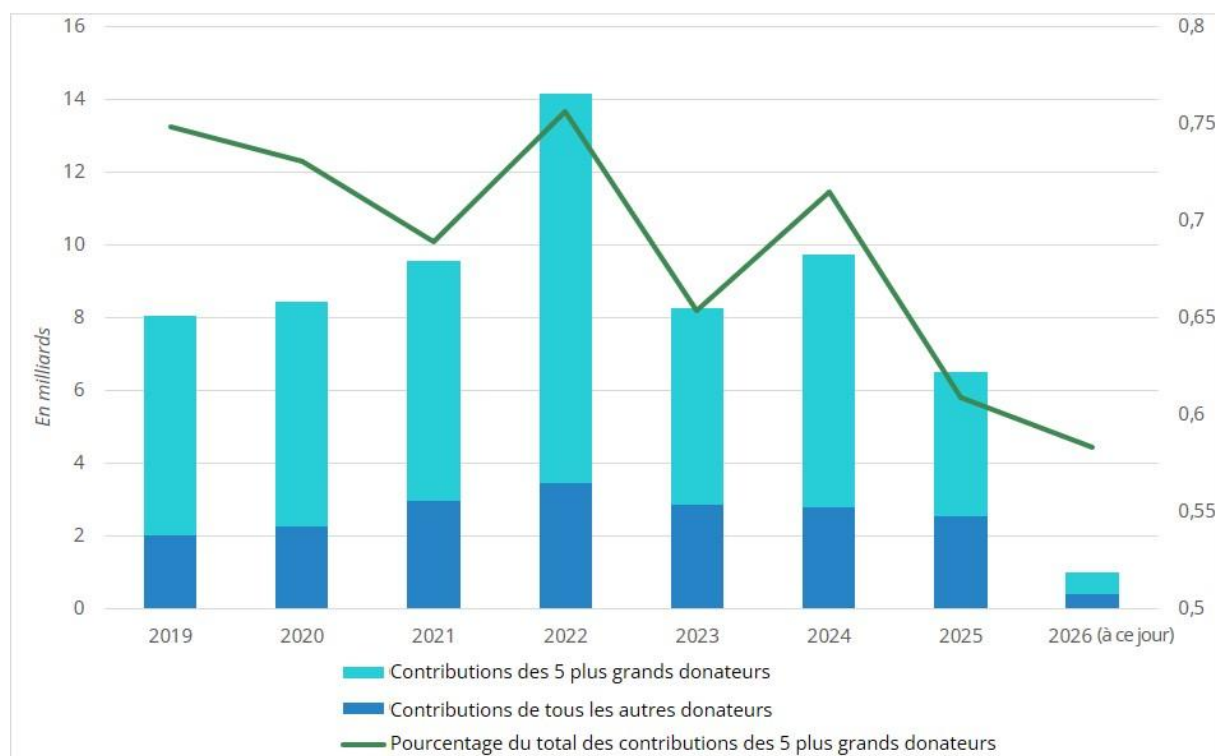


Source: FACTory, statistiques hebdomadaires sur la répartition des contributions et statistiques prévisionnelles, au 23 mars 2026.

26. La part des contributions attribuables aux cinq plus grands donateurs du PAM¹⁹ est passée de 75 pour cent en 2019 à 60 pour cent en 2025 (voir la Figure 5).

¹⁹ Les entités suivantes se sont classées parmi les cinq principaux donateurs du PAM au moins une fois entre 2019 et 2025: États-Unis d'Amérique; Commission européenne; Allemagne; donateurs privés; Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord; Canada (2020, 2022, 2023); Arabie Saoudite (2019).

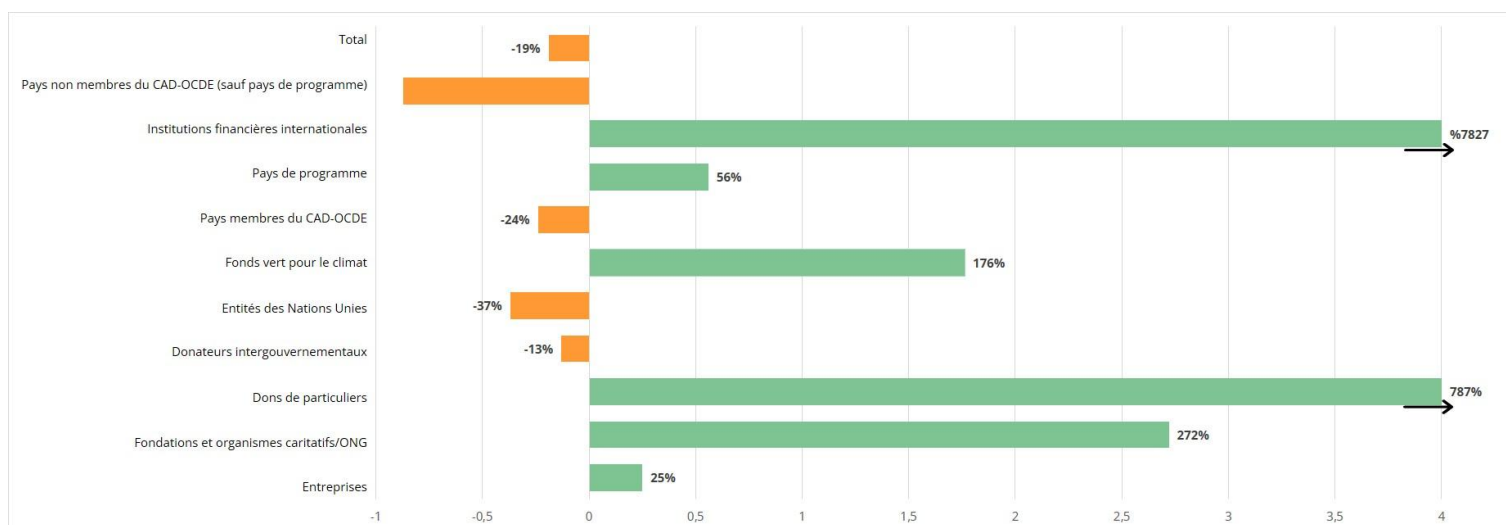
Figure 5: Contributions du PAM provenant des cinq principaux donateurs sur la période 2019-2026 (mars)



Source: FACTory (PAM), statistiques hebdomadaires sur la répartition des contributions et statistiques prévisionnelles, cumul annuel au 23 mars 2026.

27. Conscient de l'évolution des priorités, le **PAM s'est efforcé de préserver et d'approfondir ses relations avec ses partenaires du CAD-OCDE**. Ces efforts ont notamment consisté à mobiliser les hauts responsables, à mener des activités conjointes de sensibilisation afin de soutenir les allocations budgétaires des pays consacrées à l'aide humanitaire, à mener des activités de sensibilisation pour placer l'insécurité alimentaire au cœur des priorités en matière de sécurité, et à inciter les partenaires gouvernementaux à s'engager dans de nouvelles initiatives, comme les partenariats public-privé. Le PAM a également fait de son rôle fédérateur, de son corpus de données, de sa force d'innovation et de ses contributions porteuses de changements au niveau des systèmes les fondements de son action.
28. **Au-delà de ses donateurs habituels, le PAM a progressé dans l'élargissement de son réseau de partenaires et la diversification de ses modalités de collaboration**. Parmi les principaux contributeurs figurent désormais les institutions financières internationales, les fondations philanthropiques et les pays de programme (par l'intermédiaire du cofinancement). Pour l'instant, toutefois, les fonds obtenus de ces sources ne compensent pas entièrement la baisse des contributions des donateurs habituels.
29. La Figure 6 résume les variations de la valeur monétaire des contributions par flux de recettes entre 2019 et 2025.

Figure 6: Évolution en pourcentage de la valeur monétaire des contributions, par flux de recettes (2019-2025)

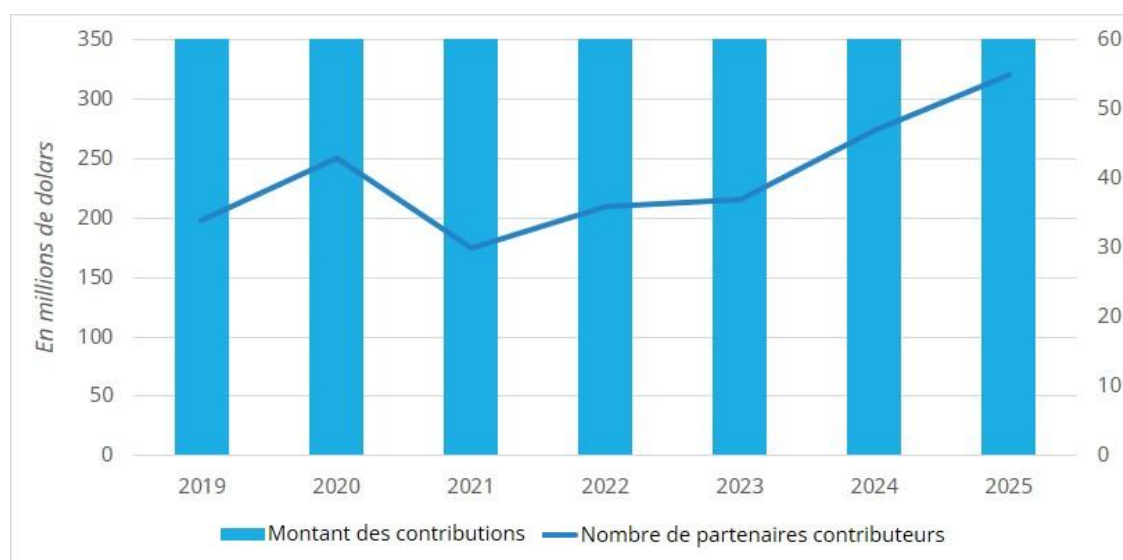


Source: FACTORY, statistiques hebdomadaires sur la répartition des contributions et statistiques prévisionnelles, au 23 mars 2026.

30. **Partenariats avec les institutions financières internationales.** Le développement des partenariats noués avec les institutions financières internationales a ouvert de nouvelles possibilités en matière de dialogue sur les politiques, d'assistance technique et de collaboration avec les ministères chargés des finances et de la planification, possibilités que les canaux humanitaires ne pouvaient pas offrir à eux seuls. En Haïti et au Liban, par exemple, le PAM a décidé de faire évoluer des relations qui avaient débuté sous la forme de contrats transactionnels axés sur l'obtention de résultats, afin de passer à des partenariats d'assistance technique plus durables. Le dialogue sur les politiques mené avec le Fonds monétaire international a également contribué à faire progresser la réforme de politiques publiques même en l'absence de financement direct, comme au Liban et au Pakistan.
31. **Fonds pour le climat.** Les contributions provenant des fonds pour le climat se sont élevées à 278 millions de dollars en 2025. Le PAM dispose d'arguments solides en faveur d'une collaboration avec le Fonds vert pour le climat et le Fonds pour l'adaptation, en particulier dans les environnements de fragilité et de conflit, où les entités nationales ne peuvent pas intervenir. Au Soudan du Sud, par exemple, le processus d'approbation du premier projet du Fonds vert pour le climat a été accéléré et a pris 10 mois environ. Le PAM est également l'une des plus grandes entités accréditées du Fonds pour l'adaptation, qui le juge fiable sur le plan opérationnel et rapide du point de vue de la mise en œuvre. Cela étant, l'évaluation a révélé que le cadre stratégique définissant le rôle du PAM dans la mise en œuvre des initiatives des fonds pour le climat demeure insuffisamment développé au niveau institutionnel, notamment en ce qui concerne la manière dont les contributions sont utilisées à des fins catalytiques, la façon dont les capacités nationales sont renforcées progressivement et la démarche suivie pour mettre en avant la contribution particulière du PAM auprès de chaque fonds.

32. **Pays de programme.** Les pays de programme sont de plus en plus nombreux à investir aux côtés du PAM dans la sécurité alimentaire, conformément au programme d'ancrage local. Leurs contributions ont augmenté de 56 pour cent entre 2019 et 2025, le nombre de pays contributeurs étant passé de 35 à 42. Il est à noter que plus de 50 pour cent des contributions des pays de programme ont été consacrées à des activités visant à s'attaquer aux causes profondes de l'insécurité alimentaire, et que près de 30 pour cent ont été allouées à des activités de renforcement de la résilience, tandis que seuls 20 pour cent de ces contributions ont été préaffectées à des interventions face à des crises. Les contributions des pays de programme demeurent néanmoins modestes au regard de l'ampleur des besoins opérationnels du PAM.

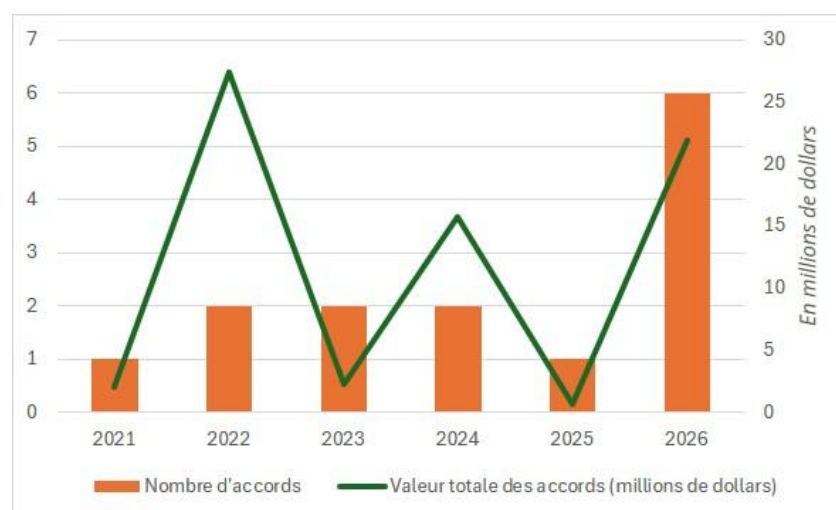
Figure 7: Contributions des pays de programme et nombre de partenaires contributeurs (2019-2025)



Source: FACTory, statistiques hebdomadaires sur la répartition des contributions et statistiques prévisionnelles, 23 mars 2026.

33. **Mécanismes de financement innovants** Les instruments de financement utilisés actuellement sont les conversions de créances, les financements mixtes, les financements structurés, les assurances paramétriques et les obligations-catastrophe. Figure 8 illustre l'évolution des accords de conversion de créances, qui constituent une partie naissante mais en pleine expansion de la base de ressources du PAM.

Figure 8: Évolution des accords de conversion de créances (2021-2026)



Source: Données communiquées par l'unité chargée du financement innovant.

34. **Partenaires du secteur privé.** Entre 2022 et juin 2026, le PAM a attiré en moyenne 57 nouvelles organisations contributrices du secteur privé par an, contre 45 par an entre 2019 et 2021. Ce réseau de partenaires en pleine expansion et plus diversifié, dont bon nombre s'attendent à ce que la collaboration soit durable et mobilise d'importantes ressources, exige un plus grand investissement en temps et davantage d'efforts de la part du PAM.
35. **Partenariats avec des fondations privées, des associations caritatives et des organisations non gouvernementales (ONG).** Le montant des contributions versées par les fondations privées, les associations caritatives et les ONG partenaires a augmenté de 272 pour cent entre 2019 et 2025, tandis que le nombre de partenaires contributeurs est passé d'une moyenne annuelle de 36 entre 2019 et 2022 à 55 en 2025²⁰. Parmi les nouveaux partenariats importants, on peut citer ceux conclus avec la Fondation Mastercard (2022), Islamic Relief USA (2023), Muslim Hands (2024) et Al-Nouri au Koweït (2025). L'évaluation a révélé que ces partenaires figuraient parmi les collaborateurs les plus stratégiques du PAM, notamment dans les domaines de l'innovation, de la sensibilisation à l'action du PAM et de la conception des programmes. Les modèles de partenariat intégrés se généralisent également (voir l'encadré 2).

Encadré 2: Modèles de partenariat intégrés

Un partenariat conclu entre le PAM, la Fondation Novo Nordisk, la Fondation Grundfos et le Gouvernement danois a posé les premiers jalons d'un modèle de partenariat intégré alliant les contributions financières à la technologie, à l'appui en nature, au savoir-faire technique et à l'innovation. De même, le partenariat entre le PAM et Hyundai Motor Company associe un appui financier à des dons en nature de véhicules électriques et de solutions d'énergie renouvelable dont bénéficieront 12 bureaux de pays.

36. **Les risques liés à la concentration des donateurs persistent.** Malgré ces progrès accomplis en matière de diversification des partenaires, les risques liés à la dépendance à l'égard d'un nombre relativement restreint de partenaires persistent. Les membres du CAD-OCDE ont continué de représenter en moyenne environ 85 pour cent du montant total des contributions provenant des cinq principaux donateurs au cours des trois dernières années considérées, notamment dans le cadre du mandat du PAM consistant à sauver des vies, leurs contributions représentant plus de 80 pour cent du financement annuel de l'action humanitaire. En ce qui concerne les contributions provenant des institutions financières internationales, la progression tient principalement à la relation du PAM avec la Banque mondiale.

²⁰ À partir du classement des donateurs dans la catégorie "Fondations, associations et ONG" sur la plateforme FACTory. Cette catégorie est distincte de la catégorie "Entreprises", qui englobe également les fondations d'entreprise. La Fondation Novo Nordisk relève de la catégorie "Entreprises".

37. **Le PAM continue d'adapter ses systèmes et ses processus à l'évolution des partenariats.** Son architecture financière, ses cadres juridiques et ses systèmes de mise en conformité avaient initialement été conçus pour une organisation financée par des contributions volontaires opérant par l'intermédiaire de partenariats transactionnels humanitaires classiques fondés sur des dons²¹. En outre, les systèmes de mesure de la performance et de gestion des connaissances du PAM demeurent axés sur la mobilisation de ressources et ne permettent pas encore de produire l'apprentissage institutionnel que requièrent des partenariats à long terme plus complexes.
38. Pour remédier à ce problème, le PAM a engagé des réformes consistant notamment à mieux cibler le recours aux dérogations au recouvrement des coûts d'appui indirects, à requalifier les fonds verticaux en "donateurs non habituels" et à élargir la définition des pays partenaires éligibles au couplage. Il s'est également efforcé de renforcer les mécanismes de financement innovants, d'améliorer l'appui destiné aux bureaux de pays, de moderniser les systèmes de gestion de l'information et de développer le partage en interne des connaissances sur les partenariats. Pour pérenniser et enrichir ce portefeuille plus complexe, il faut cependant disposer de cadres et de systèmes institutionnels que le PAM ne fournit pas encore systématiquement. **La difficulté ne réside donc pas tant dans l'absence d'efforts de réforme que dans la nécessité d'intensifier ces efforts, de les institutionnaliser et de les déployer de manière uniforme.**

Observation 3: Les réductions d'effectifs et la pénurie d'employés présentant les profils de compétences appropriés risquent d'accentuer le manque de capacités en matière de partenariat. L'excellence individuelle a été le moteur de la réussite de l'adaptation des partenariats du PAM, mais les systèmes de gestion des connaissances ne permettent pas encore de conserver et de mettre à profit les connaissances acquises et les approches suivies jusqu'ici.

39. **Manque de capacités.** À la suite des réductions plus larges opérées dans le domaine des ressources humaines, les effectifs chargés des partenariats ont diminué de 17 pour cent entre 2022 et 2026²², les suppressions de postes et les départs qui en ont découlé étant répartis de manière inégale. Au Siège mondial, les capacités relatives aux partenariats ont reculé de 21 pour cent sur la même période. Cette contraction s'explique en grande partie par les réductions d'effectifs dans les régions, où le personnel chargé des partenariats a globalement diminué de 59 pour cent du fait des coupes décidées dans l'ensemble du PAM et en raison de sa réorganisation en une entité à deux niveaux. Il en résulte que certains bureaux de pays recourent à des modèles de partenariat de plus en plus complexes, tandis que les équipes qui assuraient auparavant les services d'appui analytique, le contrôle de la qualité des possibilités de partenariat et la mémoire institutionnelle se sont considérablement réduites. Les employés restants au Siège mondial et dans les bureaux mondiaux ne disposent que de capacités limitées pour appuyer le travail en amont qu'exigent les partenariats porteurs de transformations. La Banque mondiale a fait part de ses vives préoccupations concernant les réductions d'effectifs au PAM, qui remettent en cause la viabilité de la capacité de l'organisation à remplir ses missions de manière fiable à long terme.

²¹ Ainsi, le cadre du PAM relatif aux questions juridiques et au devoir de vigilance s'articule autour de partenariats transactionnels liés aux ressources; il n'est pas facile de l'adapter aux modèles de cocréation, de partage des risques ou de mise en œuvre par les pays.

²² Cette diminution concerne les postes de "chargé des partenariats"; la perte générale de capacités liées aux partenariats n'est pas prise en compte ici. C'est au niveau régional que la diminution a été la plus marquée à la suite du passage à la structure à deux niveaux, qui a réduit l'appui auquel les bureaux de pays pouvaient accéder directement.

40. **L'excellence individuelle en tant qu'atout institutionnel.** Les évaluateurs ont constaté que la qualité et l'ampleur de la participation du PAM aux partenariats mondiaux peuvent souvent être attribuées à des personnes et à des équipes précises, qui ont consacré du temps et des ressources pour établir des relations avec les gouvernements, les ministères des finances et de nouveaux groupes de partenaires. Les spécialistes techniques ont su allier une connaissance du contexte à un savoir-faire particulier dans des domaines comme la protection sociale, le financement de l'action climatique, les repas scolaires, le financement du développement et l'innovation. Certains responsables ont créé des espaces d'expérimentation.
41. Le personnel chargé des partenariats entretenait souvent des relations sur plusieurs années et servait de trait d'union entre les priorités et les méthodes de travail des entités concernées. Ces contributions ont favorisé la mise en place de partenariats plus catalytiques et davantage axés sur les systèmes. L'évaluation a également mis en évidence des cas où des personnes avaient repéré des possibilités de collaboration avant que les approches institutionnelles ne soient pleinement définies, avaient négocié de nouvelles modalités et avaient réuni les savoir-faire nécessaires sur le plan technique, juridique et financier, dans le cadre des programmes et dans le domaine du travail en partenariat. Cette flexibilité a permis au PAM d'expérimenter différents modèles en amont de la conclusion d'accords institutionnels officiels, puis de s'adapter à l'évolution rapide des attentes de ses partenaires.
42. **Les profils de compétences et le temps à disposition sont de plus en plus en décalage avec les nouveaux modèles de partenariat.** Alors que le portefeuille de partenariats du PAM devient plus exigeant sur le plan technique et nécessite que l'on redouble d'efforts relationnels, les compétences et les domaines d'expertise requis comprennent la gestion des relations avec les partenaires, les financements innovants, la participation à l'élaboration des politiques et le renforcement des systèmes. Les bureaux de pays du PAM ne disposent pas tous d'employés dotés de ces compétences et de ce savoir-faire. De plus, les employés font face à d'importantes contraintes de temps, car ils doivent trouver des ressources, entretenir les relations avec les donateurs de longue date et répondre aux exigences des nouveaux partenaires tout en veillant à la bonne mise en œuvre des programmes. Cela exerce des pressions sur d'autres domaines de travail qui produisent moins de recettes immédiates, comme le développement des relations. Par ailleurs, le contexte étant de plus en plus concurrentiel, il est nécessaire de disposer de capacités plus solides pour concevoir des solutions intégrées, élaborer des propositions et mettre en place des partenariats multisectoriel convaincants.
43. L'évaluation a fait apparaître des **lacunes dans la continuité des effectifs et les systèmes de gestion des connaissances** du PAM. Les partenariats complexes reposent sur la confiance, la connaissance des incitations institutionnelles des partenaires et une bonne compréhension de l'économie politique. Le temps nécessaire pour nouer ce type de partenariats dépasse souvent le cycle habituel des rotations du personnel recruté sur le plan international et la durée des contrats courts. L'importance des modalités visant à garantir la continuité et le rôle des employés recrutés sur le plan national s'en trouvent renforcés.
44. L'évaluation a bel et bien mis en évidence des cas concluants de transfert et de reproduction des connaissances (voir l'encadré 3), mais ces cas étaient des exceptions, et les enseignements à retenir des expérimentations et des innovations en matière de partenariat étaient très dispersés entre les bureaux de pays et les unités du Siège mondial²³.

²³ Une plateforme de gestion des connaissances mise en place dernièrement sous la forme d'un guichet unique et une communauté d'apprentissage spécialisée dans la mobilisation de ressources visent à combler cette lacune, mais n'ont pas encore pu produire de résultats concrets faute de temps.

Encadré 3: Apprentissage institutionnel issu des partenariats

L'organe d'évaluation interne à la Banque mondiale a pris acte du fait qu'une approche hybride alliant la mise en œuvre et le renforcement des systèmes, élaborée en Somalie, pouvait servir de modèle transposable aux situations de fragilité; cette approche est également reprise dans les nouvelles orientations du PAM sur la collaboration avec les institutions financières internationales mises au point en 2025 et 2026.

Observation 4: Le PAM a fait la preuve que les partenariats axés sur des missions précises et bénéfiques sur le plan institutionnel peuvent constituer un levier solide. Pour autant, cela ne transparait pas encore systématiquement dans la manière dont il mesure la valeur générée par ses partenariats mondiaux et dont il communique sur le sujet.

45. Là où le PAM s'est adapté à la nouvelle donne en matière de partenariat, il offre un puissant levier aux gouvernements et aux systèmes nationaux. Les effets de levier et de catalyseur des partenariats ne sont pas communiqués de manière systématique dans l'ensemble de l'organisation, mais les évaluateurs ont constaté que les partenariats mondiaux avaient eu un grand effet multiplicateur pour les partenaires, les avantages profitant directement aux gouvernements et aux systèmes nationaux et non au PAM lui-même. Ces avantages peuvent être classés dans quatre domaines.
- i) **Mobilisation de financements supplémentaires à l'appui du renforcement des systèmes nationaux.** Les évaluateurs ont relevé des exemples de partenariats permettant de débloquer des financements destinés à des gouvernements partenaires, en particulier lorsque le PAM était passé d'un rôle d'exécutant des programmes à un rôle de fédérateur de partenariats.

Tableau 2: Exemples de partenariats ayant permis de mobiliser des financements supplémentaires pour les pays partenaires

Exemple	Fonction du PAM	Effet de levier obtenu
Partenariat avec la Fondation Novo Nordisk (Rwanda, Ouganda, Kenya)	Principal point de contact; fournisseur de plateformes de programmes	Le projet pilote de 4,1 millions de dollars (phase I) est devenu un partenariat public-privé-philanthropique de 40 millions de dollars conclu avec le Ministère danois des affaires étrangères et la Fondation Grundfos (phase II). 70-75 millions de dollars. En renforçant la collaboration avec le Gouvernement kényan, le partenariat noué avec la Fondation Novo Nordisk a joué un rôle catalytique important et permis au PAM de mobiliser une subvention de 127 millions de dollars de la Banque mondiale en faveur du projet d'inclusion sociale et économique du Kenya.
Somalie	Investisseur	En Somalie, le PAM a investi au-delà du champ d'application initialement prévu afin de bâtir une infrastructure d'enregistrement biométrique et un système de ciblage fondé sur la vulnérabilité conçu dès le départ pour être pris en main par le Gouvernement somalien, et a entretenu ainsi un dialogue trilatéral quasi quotidien avec la Banque mondiale et le Gouvernement pendant plusieurs années. Le programme Baxnaano fonctionne désormais comme un dispositif public de protection sociale au sein d'un portefeuille de pays de la Banque mondiale de 1,32 milliard de dollars dans le cadre duquel le PAM joue le rôle d'appui qui lui a été attribué.

Exemple	Fonction du PAM	Effet de levier obtenu
Égypte	Facilitateur tripartite	La dette bilatérale a été convertie en investissements dans les activités d'alimentation scolaire et de protection sociale. Les fonds ont été fournis par l'Italie (22 millions de dollars entre 2003 et 2022) et l'Allemagne (83,3 millions de dollars versés en trois phases depuis 2013).

Source: Équipe d'évaluation.

- ii) **Débloqué de financements provenant d'institutions financières internationales et de fonds verticaux, en faveur de programmes publics.** Comme cela est indiqué dans l'évaluation de la stratégie de protection sociale du PAM, le PAM investit de plus en plus dans des domaines de travail préparatoire ou "situés en amont", tels que le renforcement des capacités des pouvoirs publics, le resserrement des relations institutionnelles et la création de plateformes de programmes donnant lieu à des flux de financement "en aval" vers les gouvernements et les systèmes nationaux.

Tableau 3: Exemples de partenariats qui ont débloqué des financements

Exemple	Investissement du PAM en amont	Financement en aval débloqué
Mozambique	Échange Sud-Sud d'enseignements à retenir sur la protection sociale adaptative (fin 2023)	Engagement par la Banque mondiale de 80 millions de dollars pour un programme public de protection sociale
Gambie	Travaux techniques sur les filières résilientes face aux changements climatiques et l'alimentation scolaire utilisant la production locale	Financement de la Banque africaine de développement et du Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire destiné à un programme public quinquennal axé sur l'agriculture et la sécurité alimentaire, dans le cadre duquel le renforcement des capacités nationales, la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire ont servi expressément de mécanismes d'appui à la prise en main par les pouvoirs publics.
Initiative de développement du capital humain (2025)	Partenariat de cofinancement alliant des dons du PAM et un financement à des conditions préférentielles de la part de la Banque islamique de développement	100 millions de dollars consacrés au développement des programmes nationaux de nutrition et de repas scolaires (des projets devant être mis en œuvre au Sénégal et en Sierra Leone étaient en attente d'approbation au moment de la collecte des données)
Obligations-catastrophe liées à la sécurité alimentaire (2026)	Structuration du partenariat avec la Banque mondiale et le Gouvernement luxembourgeois	Jusqu'à 90 millions de dollars de financements préétablis pour la lutte contre la sécheresse destinés au Mali, au Mozambique et à la Somalie, la majeure partie du risque étant transférée à des investisseurs privés au lieu d'être gérée par des appels lancés à la suite de catastrophes

Source: Équipe d'évaluation.

- iii) **Stimulation de l'investissement public dans les systèmes nationaux par la mise en place de coalitions.** Les auteurs de l'évaluation de la protection sociale mentionnée précédemment ont constaté que le PAM était de plus en plus actif sur des plateformes mondiales telles que l'Alliance mondiale contre la faim et la pauvreté, ce qui leur est apparu comme le signe d'une réorientation plus générale de l'organisation vers des partenariats plus stratégiques et davantage axés sur la collaboration. Le PAM assure en outre la fonction de secrétariat de la Coalition pour l'alimentation scolaire, qui est dirigée et contrôlée par les États. Les investissements dans les repas scolaires ont augmenté plus rapidement dans les pays membres de la Coalition que dans les pays non membres, ce qui laisse penser que la Coalition a stimulé les investissements publics dans des programmes nationaux dont le champ d'application s'étend au-delà des volets que le PAM met directement en œuvre.

Encadré 4: Coalition pour l'alimentation scolaire

La fonction de secrétariat que le PAM assure au sein de la Coalition pour l'alimentation scolaire ne lui procure aucune recette, mais l'organisation est pour la Coalition un gage de crédibilité et d'efficacité politique. En combinant sensibilisation, connaissances, capacités et mobilisation de ressources indirectes au sein d'un cadre unique et en intégrant les efforts déployés dans différents secteurs thématiques, la Coalition crée des conditions permettant aux gouvernements de prendre, de soutenir et de mettre en œuvre des engagements politiques en matière d'alimentation scolaire qu'aucun acteur seul, pas même le PAM, ne pourrait offrir de manière indépendante.

- iv) **Orientation des flux de financement de l'action climatique.** En collaboration avec la présidence de la COP28, le PAM a piloté l'élaboration de la Déclaration mondiale sur le climat, les secours, le relèvement et la paix de 2023, qui a été approuvée par plus de 90 États membres et 50 organisations. Cette déclaration marque le premier engagement politique mondial visant à orienter le financement de l'action climatique vers des situations humanitaires urgentes. Les activités de sensibilisation menées par le PAM se sont inscrites dans le cadre d'une réorientation plus générale au sein des fonds climatiques eux-mêmes; le deuxième cycle de programmation du Fonds vert pour le climat accorde, par exemple, explicitement la priorité à l'élargissement de l'accès **aux financements** dans les contextes de fragilité et de conflit. La réserve d'investissement dans des initiatives liées au climat et à la résilience, mise en place par le PAM en décembre 2023, compte désormais 61 programmes répartis dans plus de 60 pays. Cette réserve, dont les besoins d'investissement recensés s'élèvent à 1,8 milliard de dollars, accordent également la priorité aux contextes de fragilité et de conflit.
46. **Avantages des partenariats pour le PAM.** L'évaluation a révélé que les partenariats mondiaux ont aussi apporté des avantages considérables au PAM: amélioration de la qualité des ressources, grâce à un accès à des financements plus diversifiés, plus souples, plus prévisibles et, dans plusieurs cas, à plus long terme; accès stratégique aux espaces de prise de décisions sur les politiques et les budgets qui permettent au PAM d'influer sur les conditions dans lesquelles les systèmes de sécurité alimentaire et de protection sociale sont conçus, financés et pris en main, au lieu de se contenter d'intervenir dans des conditions préétablies; et amélioration de la réputation du PAM au regard de sa forte présence opérationnelle, de la portée et de la fiabilité de son action, et en tant qu'acteur de plus en plus stratégique et focalisé sur les systèmes dans des domaines techniques bien précis.

47. **Écart entre les aspirations du PAM et la mise en place de partenariats mondiaux visant à créer un effet de levier.** Les évaluateurs ont constaté que le PAM obtenait généralement un effet de levier grâce à des efforts individuels. Le PAM a pris des mesures visant à bâtir une infrastructure qui lui permettra d'obtenir plus systématiquement des effets de levier, notamment par l'intermédiaire de l'équipe chargée de l'Accélérateur mondial et des projets. Cela étant, le potentiel de reproduction des approches concluantes n'est pas toujours exploité. Cette situation est aggravée par des lacunes structurelles relatives aux modalités de financement: les conditions nécessaires pour obtenir un effet de levier au niveau des pays, notamment un dialogue soutenu avec les gouvernements, l'établissement de relations en amont, un financement d'amorçage et un positionnement stratégique à l'égard des institutions financières internationales, exigent des investissements internes prévisibles et souples que le PAM n'a pas été en mesure de fournir de manière fiable, car de nombreuses contributions sont des contributions à court terme et préaffectées.
48. **Les partenariats mondiaux du PAM sont de plus en plus souvent des sources d'innovation.** Il ressort de l'évaluation que le fait d'associer l'ampleur des opérations et la présence sur le terrain du PAM à des capacités, à des points de vue et à des ressources auxquels l'organisation ne peut pas accéder en interne ouvrirait souvent la voie à l'innovation. Dans certains cas, cette association constituait un avantage indirect des partenariats. Dans d'autres, elle était délibérément recherchée, par exemple par l'intermédiaire de programmes d'accélération officiellement dirigés par l'équipe du PAM chargée de l'Accélérateur mondial et des projets, en partenariat avec des entreprises technologiques et des donateurs. On trouvera dans l'encadré 5 des exemples de cette association.

Encadré 5: Exemples de partenariats mondiaux au service de l'innovation

L'Accélérateur de projets humanitaires, un partenariat entre Google.org, Google for Startups et l'Accélérateur d'innovations du PAM, a mis au point des outils qui ont ensuite été adoptés par d'autres organisations, notamment SCOUT, un outil d'optimisation de la chaîne d'approvisionnement fondé sur l'intelligence artificielle (IA), et la plateforme United Nation AI Smart Mission Planner, un outil de planification des missions alimenté par l'IA qui s'adresse à l'ensemble du système des Nations Unies.

Le partenariat du PAM avec Google Research Africa a renforcé les capacités analytiques de l'organisation, notamment la création d'outils fondés sur l'IA qui permettent de prévoir la consommation alimentaire des ménages plusieurs semaines à l'avance. Ces outils ont aidé le PAM à exploiter plus efficacement les données d'évaluation, qui sont plus limitées du fait de la réduction des financements, et peuvent donc accélérer les interventions en cas de crise.

La collaboration du PAM avec la société Circle, qui émet des monnaies numériques stables, et avec la Stellar Development Foundation, qui fournit une infrastructure de chaîne de blocs, a ouvert la voie, dans les pays, à l'utilisation d'actifs numériques pour l'assistance monétaire, l'assistance sous forme de bons, le paiement des fournisseurs, le financement inclusif et les programmes de protection contre les risques.

49. **Les informations sur la valeur générée par les partenariats mondiaux ne sont pas encore recueillies ni communiquées de manière homogène.** Malgré ces avantages considérables, les informations relatives à la valeur produite par les partenariats mondiaux du PAM sont dispersées entre les différentes unités et les différents dispositifs d'établissement de rapports. Le PAM n'est donc pas encore en mesure de démontrer pleinement la façon dont ses partenariats mondiaux contribuent à la réalisation de son mandat et à l'obtention des effets directs stratégiques. C'est là un frein stratégique à un moment où les partenaires, les donateurs et l'organe directeur exigent de plus en plus souvent des éléments factuels attestant de l'efficacité et de l'impact du PAM au niveau des systèmes. L'absence d'une base de données factuelles consolidée limite les moyens dont le PAM dispose pour justifier la recherche de partenariats porteurs et catalytiques, en plus des partenariats dont il a besoin dans le cadre de la mise en œuvre de ses activités. Cela entrave également son aptitude à répertorier, à développer et à reproduire de manière systématique les modèles de partenariat qui ont fait leurs preuves.

Observation 5: Les employés du PAM s'investissent dans des accords de partenariat de plus en plus complexes aux enjeux de plus en plus importants, qui leur demandent de faire preuve d'un grand discernement au nom de l'organisation. Les orientations institutionnelles et les dispositifs d'aide à la décision ne sont pas encore à la hauteur des exigences que ces accords imposent au PAM.

50. **Les employés composent avec des partenariats plus complexes et aux enjeux de plus en plus importants sans orientations institutionnelles adéquates.** À différents niveaux de l'organisation, les employés du PAM sont amenés à faire des choix stratégiques et des compromis lourds de conséquences pour conclure des partenariats mondiaux. Or, ils manquent d'orientations et d'appui institutionnels cohérents et accessibles, en ce qui concerne, par exemple, les décisions portant sur les partenariats qui sont complexes ou dont les enjeux sont considérables. Dans de nombreux cas, ils n'ont pas non plus accès à un savoir-faire technique et juridique pertinent sur des questions telles la collaboration avec les institutions financières internationales et les fonds pour le climat, sauf lorsque ce savoir-faire est disponible localement.
51. **Les mesures d'incitation actuelles ne contribuent pas pleinement à la concrétisation de la vision du PAM en matière de partenariat.** À l'heure actuelle, la performance des employés et les dispositifs formels d'incitation concernant les partenariats sont fortement influencés par la valeur monétaire des contributions obtenues. La qualité, la portée, la valeur non financière et l'importance stratégique à long terme des partenariats sont moins systématiquement prises en compte. De plus, les attentes divergentes des États membres envoient à la direction du PAM des signaux contradictoires sur la priorité qu'il convient d'accorder au maintien des partenariats humanitaires en place par rapport à l'investissement dans la diversification des partenariats. Ces divergences ont accentué les lacunes dans la communication interne de la direction et ont rendu plus difficile pour le PAM d'absorber les coûts à court terme associés à transformation des partenariats. Cela dit, les évolutions récentes laissent entrevoir un changement en cours au sein de l'organisation, et on observe une prise de conscience accrue de l'importance stratégique de la sensibilisation, de la mise en place de coalitions, de la réforme des politiques, du renforcement des systèmes et de la création d'une réserve de partenariats potentiels, en plus des contributions financières.

52. **La collaboration systématique avec les partenaires est limitée en raison du cloisonnement des activités au sein du PAM.** Les difficultés bien connues de coordination verticale entre le Siège mondial et les bureaux de pays, auxquelles s'ajoutent des problèmes plus vastes de coordination des programmes, demeurent des freins. Elles contribuent à fragmenter les activités de sensibilisation, une situation qui est aggravée par l'absence de structure d'appui institutionnelle claire et d'un cadre stratégique précis pour ces activités, comme cela est mentionné dans la stratégie du PAM en matière de mobilisation de ressources. Le cloisonnement des activités peut également entraîner un manque de cohérence dans les échanges avec les partenaires et limiter l'apprentissage institutionnel, ce qui peut se répercuter sur la conception et la mise en œuvre des partenariats intersectoriels.
53. **La culture du PAM évolue.** Traditionnellement axée sur la mise en œuvre, la culture du PAM est une composante importante de l'identité institutionnelle. Pour autant, elle peut aussi entraver les efforts d'adaptation des partenariats, car elle entre en tension avec les rôles de levier, de fédérateur et de catalyseur que l'ambition stratégique du PAM exige désormais. Cette difficulté est accentuée par une appétence pour le risque relativement prudente lorsqu'il s'agit de risques liés à la recherche de nouveaux partenariats.
54. L'évaluation a également mis en évidence le point de vue, de plus en plus répandu au PAM, selon lequel le rôle de l'organisation consisterait notamment à faciliter le travail d'autres acteurs, à encourager la participation et à se mettre délibérément en retrait de certains domaines d'intervention. On peut citer, à titre d'exemple, le rôle fédérateur que le PAM joue dans le cadre de plateformes multipartites telles que la Coalition pour l'alimentation scolaire, les travaux des centres d'excellence, ainsi que les plans stratégiques de pays qui placent la fonction fédératrice du PAM au cœur de leurs stratégies²⁴. Ces exemples, associés aux autres réformes systémiques en cours, sont de bon augure pour l'avenir.

²⁴ Sur un échantillon de neuf plans stratégiques de pays approuvés entre décembre 2025 et avril 2026, deux plans, pour l'Indonésie et l'Iraq, s'articulent autour du rôle fédérateur joué par le PAM.

Recommandations

55. Les évaluateurs font trois recommandations, qui sont présentées dans le tableau ci-dessous. Formulées dans un contexte de partenariat qui évolue plus vite et plus radicalement que jamais depuis ces dernières décennies, elles sont axées sur ce que le PAM peut faire différemment, ou de manière plus cohérente, dans les limites des ressources dont il dispose, pour renforcer les conditions institutionnelles nécessaires à l'adaptation efficace de ses partenariats.

	Recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
1	Personnel, capacités, compétences et collaboration au service de partenariats porteurs de transformations Pérenniser les partenariats porteurs de transformations en renforçant les structures, les compétences du personnel et la collaboration intersectorielle, afin que ces partenariats ne reposent pas uniquement sur quelques individus moteurs. <i>Justification: Le PAM a réalisé des progrès réels et durablement acquis dans l'adaptation de ses partenariats. Il a élargi son réseau de partenaires, développé des relations clés et mis au point des approches novatrices. Ces avancées sont néanmoins fragiles, car elles dépendent en grande partie de personnes exceptionnelles qui, lorsqu'elles partent, emportent avec elles leurs connaissances, leurs relations et leur façon de procéder. À cela s'ajoute le fait que l'environnement actuel dans lequel s'inscrivent les partenariats exige un ensemble de compétences plus diversifié. Les approches efficaces en matière d'adaptation des partenariats nécessitent souvent des employés qui travaillent de manière transversale et à différents niveaux, ce que les structures actuelles du PAM ne permettent pas toujours de faire de façon fiable.</i>				
1.1	Dans le prolongement, d'une part, d'une proposition d'initiative interne d'importance primordiale (dans le Plan de gestion du PAM pour 2027-2029) visant à renforcer les capacités des bureaux de pays en matière de mobilisation de fonds et de partenariat et, d'autre part, de l'initiative Préparation à l'avenir, le PAM devrait investir dans les qualifications, les compétences et les postes nécessaires au maintien et au développement des relations de partenariat stratégiques à moyen terme. À cette fin, il devrait: ➤ renforcer les compétences des employés actuellement chargés des partenariats et leur donner accès à un savoir-faire technique spécialisé, interne ou externe le cas échéant, dans des domaines tels que le financement du développement, l'économie politique, le renforcement des systèmes, la mobilisation du secteur privé et l'innovation; ➤ envisager de sélectionner des employés chargés des partenariats de divers horizons professionnels, qui possèdent notamment une expérience des opérations liées aux programmes et des opérations techniques, en combinant des compétences généralistes à un savoir-faire externe ciblé; ➤ la continuité étant essentielle à la pérennisation des partenariats, investir dans des postes susceptibles d'être occupés par des responsables recrutés sur le plan national ou envisager de prolonger des mandats ou d'ajouter des postes non soumis à rotation.	Département des partenariats et de l'innovation	Division des ressources humaines, Division des programmes	Élevé	Premier trimestre de 2027

	Recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
1.2	➤ Afin d'intégrer de manière systématique le savoir-faire en matière de partenariat, les compétences liées aux programmes et l'expertise technique, le PAM devrait institutionnaliser la collaboration intersectorielle lors de la conception et de la mise en œuvre des partenariats mondiaux complexes, en s'appuyant sur la stratégie de mobilisation de ressources. Il pourrait notamment: ➤ assurer une collaboration continue au niveau de l'encadrement entre le Département des partenariats et de l'innovation et la Division des programmes sur des questions telles que le renforcement de la planification conjointe des programmes et des partenariats, la création coordonnée d'une réserve de partenariats potentiels et les mécanismes d'assurance qualité pour les principaux projets de partenariat; ➤ étudier dans quelle mesure le Pôle d'appui aux bureaux de pays peut servir d'intermédiaire en interne entre, d'une part, les bureaux de pays et, d'autre part, les personnes possédant les compétences spécialisées pertinentes, qui se trouvent dans l'ensemble du PAM; ➤ s'appuyer sur l'équipe chargée de l'Accélérateur mondial et des projets et d'autres mécanismes regroupant les savoir-faire dans les domaines de l'innovation, du financement innovant, des programmes, des opérations et des partenariats pour déterminer s'il serait possible de recourir à des approches similaires dans d'autres régions et pays.	Département des partenariats et de l'innovation (avec la contribution du Pôle d'appui aux bureaux de pays et à l'équipe chargée de l'Accélérateur mondial et des projets)	Division des programmes	Moyen	Quatrième trimestre de 2027

	Recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
2	Fondements institutionnels, orientations et mécanismes de financement pour les partenariats axés sur la mobilisation de ressources Renforcer les fondements et les moyens institutionnels nécessaires au PAM pour passer le cas échéant des partenariats transactionnels à des partenariats porteurs de transformations: renforcer les cadres institutionnels, les orientations et les mécanismes de financement dont le PAM a besoin pour jouer efficacement un rôle de partenaire stratégique. <i>Justification: Dans sa vision en matière de partenariat, le PAM préconise de transformer en profondeur la façon dont il collabore avec ses partenaires. Les employés amenés à prendre des décisions concernant des partenariats complexes dont les enjeux sont importants le font souvent sans bénéficier d'un soutien fiable de la part de l'organisation ni d'orientations institutionnelles. Parallèlement, l'architecture financière du PAM limite son aptitude à s'engager dans des dispositifs de financement innovants que les partenariats porteurs de transformations exigent de plus en plus souvent. À cela s'ajoute le fait que les attentes des partenaires évoluent, et que différents types de partenaires ne se contentent plus de relations strictement transactionnelles organisées autour des flux de financement, mais souhaitent collaborer plus étroitement, partager les risques et obtenir des éléments factuels sur l'impact qui vont au-delà des propres opérations du PAM. Cette recommandation vise principalement à donner aux employés du PAM les moyens de s'investir efficacement et à permettre à l'organisation de se positionner comme le partenaire stratégique qu'elle aspire à être.</i>				
2.1	S'agissant des décisions relatives aux partenariats complexes ou dont les enjeux sont importants, en particulier celles qui comportent un risque fiduciaire ou opérationnel majeur, le PAM devrait préciser, renforcer et faire connaître les moyens que les bureaux de pays peuvent utiliser pour solliciter des conseils, faire remonter leurs préoccupations et obtenir un appui de la part du Siège mondial. À cette fin, il devrait: ➤ proposer un point d'accès clair à des services spécialisés coordonnés, notamment aux services techniques et juridiques, aux services de mise en conformité et à d'autres services spécialisés, et non de simples orientations sur les procédures à suivre; ➤ promouvoir une connaissance institutionnelle partagée des capacités, garanties et normes minimales que le PAM doit respecter pour se positionner en partenaire crédible et efficace. Ce point est particulièrement important pour les partenariats impliquant des financements innovants, pour les partenariats intégrés noués avec des entités comme la Banque mondiale et d'autres institutions financières internationales associant des contributions financières et non financières, ou encore pour les partenariats conclus avec des fonds pour le climat et pour d'autres types de partenariats émergents dans le cadre desquels les bureaux de pays peuvent faire face à des exigences inhabituelles, une plus grande complexité et un risque plus élevé.	Département des partenariats et de l'innovation		Élevé	Troisième trimestre de 2027

	Recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
2.2	Le PAM devrait veiller à ce que l'examen en cours de son cadre de financement intègre les outils et les mécanismes nécessaires pour qu'il puisse s'investir dans des dispositifs de financement et de partenariat innovants lorsqu'un cofinancement est requis ou dans des partenariats à valeur partagée avec des acteurs du secteur privé. Cela comprend le dispositif ou le mécanisme de financement catalytique qui est proposé afin de soutenir les efforts déployés par les bureaux de pays pour débloquer des modalités de financement innovantes.	Directeur financier	Département des partenariats et de l'innovation	Moyen	Premier trimestre de 2027
2.3	Le PAM devrait renforcer sa capacité à élaborer des propositions de partenariat de qualité, compétitives et évolutives, en faisant appel plus en amont à des experts techniques, en répartissant plus clairement les responsabilités, en mettant en place des modalités d'assurance qualité et en améliorant la coordination entre les services chargés des programmes et les services chargés des partenariats.	Département des partenariats et de l'innovation	Division des programmes		

	Recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
3	Communication stratégique, mise en récit, visibilité et sensibilisation au service du développement des partenariats axés sur la mobilisation de ressources et des objectifs plus généraux recherchés au niveau des systèmes S'efforcer de concrétiser l'ambition du PAM consistant à opérer des changements au niveau des systèmes, en collectant, en synthétisant et en diffusant systématiquement des informations sur la valeur globale de ses partenariats mondiaux, l'objectif étant de renforcer le positionnement stratégique, de consolider les partenariats existants, d'ouvrir de nouvelles possibilités et de mettre en évidence la contribution de ces partenariats au mandat de l'organisation et à ses objectifs d'amélioration des systèmes. <i>Justification: Les partenariats du PAM produisent une valeur considérable pour les pays de programme et les partenaires et au regard de l'ensemble du mandat de l'organisation. Leur valeur dépasse de loin les ressources qu'ils mobilisent pour les opérations du PAM et, même si les avantages sont partiellement repris dans certains rapports, cette information est dispersée entre différentes unités et différents dispositifs d'établissement de rapports sans jamais être réunie pour dresser au PAM ou à son organe directeur un tableau complet de la situation. Cette vue d'ensemble est toutefois importante pour des raisons d'ordre stratégique: les partenaires, les donateurs et le Conseil d'administration sont de plus en plus demandeurs d'éléments attestant de l'impact et des effets de levier obtenus au niveau des systèmes, et, dans sa vision pour 2026-2029, le PAM s'engage à contribuer aux transformations à opérer à ce niveau. Le manque d'éléments factuels fait qu'il est difficile de valider l'action de l'organisation dans ce domaine. Le fait de renforcer l'aptitude du PAM à démontrer tout ce qu'apportent les partenariats permettra de mieux rendre compte de l'action menée, soutiendra la prise de décisions stratégiques, renforcera la crédibilité du PAM en tant que partenaire de choix et l'aidera à se positionner pour pérenniser et développer les partenariats dans un environnement de plus en plus concurrentiel. D'autres entités des Nations Unies investissent dans leur aptitude à démontrer la contribution concrète de leurs partenariats à la réalisation de leurs missions, et le PAM devrait faire de même.</i>				
3.1	Le PAM devrait permettre à tous les employés d'accéder à des données factuelles et à des exemples concrets de partenariats porteurs de transformations. À cette fin, il devrait: ➤ utiliser les plateformes de partage des connaissances et les communautés d'apprentissage existant en interne pour présenter des exemples de partenariats ayant favorisé un changement systémique, et préciser ce qui a fonctionné, comment ces partenariats ont été mis en place et quelle valeur ils ont apportée, afin de permettre de comprendre cette expérience et de reproduire ces approches; ➤ tirer pleinement parti du "guichet unique" et de la communauté d'apprentissage sur la mobilisation de ressources, à laquelle appartient l'équipe chargée de l'Accélérateur mondial et des projets.	Département des partenariats et de l'innovation	Division des technologies	Élevé	Deuxième trimestre 2027

	Recommandation	Bureaux et divisions du PAM responsables	Autres entités apportant leur concours	Degré de priorité	Délai de mise en œuvre
3.2	Le PAM devrait prendre des mesures visant à recueillir et à communiquer plus efficacement les éléments factuels, les enseignements tirés de l'expérience, les bonnes pratiques et les résultats dans tous les types de partenariats; À cette fin, il devrait: ➤ extraire et regrouper les informations pertinentes sur les partenariats dans l'ensemble de ses systèmes de données, y compris les contributions de la Division des programmes, en veillant à ce que les bonnes pratiques mises en évidence soient diffusées au sein de l'organisation afin d'éclairer la prise de décisions; ➤ intégrer les données dans un ensemble défini de produits récurrents (rapports réguliers sur les partenariats adressés au Conseil d'administration, brève liste de points à aborder lors des réunions avec les donateurs et les partenaires, et exemples donnés dans les rapports annuels sur la performance) afin que les éléments attestant de l'effet de levier des partenariats, de l'influence sur les politiques publiques et des changements systémiques contribuant au mandat du PAM et aux objectifs de développement plus généraux soient présentés de manière globale et non partenariat par partenariat; ➤ utiliser les données de manière à distinguer, d'une part, le partage des connaissances en interne sur la manière d'établir divers types de partenariats et de composer avec ces derniers, et, d'autre part, la mise en récit à l'adresse d'acteurs extérieurs sur ce que ces partenariats permettent d'obtenir.	Département des partenariats et de l'innovation (avec la contribution de l'équipe chargée de l'Accélérateur mondial et des projets)	Département des opérations liées aux programmes	Élevé	Deuxième trimestre 2027
3.3	Le PAM devrait mettre en place une structure d'appui institutionnelle claire au service des activités de sensibilisation. Il devrait mettre en place un service stratégique homogène doté du mandat et des moyens qui lui permettraient d'harmoniser les différents types d'activités de sensibilisation auxquelles le PAM participe, à savoir, d'une part, les activités dirigées vers les donateurs, qui sont axées sur la visibilité et le positionnement du PAM et, d'autre part, les activités menées conjointement avec les partenaires qui sont axées sur les politiques publiques. À cette fin, il devrait: ➤ préciser qui doit rendre compte des activités de sensibilisation et comment les responsabilités sont réparties entre le Département des partenariats et de l'innovation, le Bureau de la communication et des médias et les bureaux de pays; ➤ prévoir des capacités suffisantes pour soutenir une mise en récit cohérente et fondée sur des éléments factuels à l'intention des publics partenaires.	Chef de cabinet		Élevé	Quatrième trimestre de 2027