

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Session annuelle
du Conseil d'administration**

Rome, 6-10 juin 2005

QUESTIONS DE POLITIQUE GÉNÉRALE

**Point 5 de l'ordre du
jour**

Pour approbation



Distribution: GÉNÉRALE

WFP/EB.A/2005/5-A/Rev.1

9 juin 2005

ORIGINAL: ANGLAIS

PLAN STRATÉGIQUE 2006–2009



Le tirage du présent document a été restreint. Les documents présentés au Conseil d'administration sont disponibles sur Internet. Consultez le site WEB du PAM (<http://www.wfp.org/eb>).

NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le présent document est présenté au Conseil d'administration pour approbation.

Le Secrétariat invite les membres du Conseil qui auraient des questions de caractère technique à poser sur le présent document, à contacter les fonctionnaires du PAM mentionnés ci-dessous, de préférence aussi longtemps que possible avant la réunion du Conseil.

Directeur de la Division des Stratégiques, des politiques et de l'appui aux programmes (PDP): M. S. Samkange tél.: 066513-2767

Conseillère pour les politiques, PDP: Mmme. S. Wickrema tél.: 066513-2355

Pour toute question relative à la distribution de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter le Superviseur de l'Unité des réunions et de la distribution (tél.: 066513-2328).



RESUME

Conformément à l'Article VI.1 du Règlement général, le Plan stratégique porte sur une période de quatre ans et fait ressortir les principales caractéristiques des activités du PAM pour l'exercice financier suivant. Il est présenté tous les deux ans sous forme de plan à horizon mobile. Le Plan stratégique 2004-2007 a été le premier plan approuvé par le Conseil à utiliser le nouveau format prévu par la gouvernance. La mise en oeuvre de ce plan en est à sa deuxième année; la performance réalisée par le PAM pendant la première année est présentée à cette même session dans le Rapport annuel sur les résultats de 2004.

Le Plan stratégique 2006-2009 constitue le prolongement de la stratégie énoncée dans le Plan précédent. Dans le cadre du processus de planification stratégique, de nombreuses consultations ont eu lieu au sein du PAM et avec les partenaires de l'Organisation. Suite à ces consultations, un chapitre a été ajouté situant le PAM dans une perspective à plus long terme afin de donner un cadre à sa contribution aux objectifs du Millénaire pour le développement et définir plus clairement l'orientation stratégique de l'Organisation. Le Plan comprend également un nouveau chapitre sur l'analyse des risques.

Le PAM demeure l'une des principales organisations humanitaires du système des Nations Unies. Son mandat dans le domaine du développement est aussi essentiel et renforce ses moyens de contribuer à l'action menée en partenariat pour améliorer durablement la vie des populations. Son double mandat est particulièrement important dans les situations de transition, où il faut répondre à un ensemble de besoins humanitaires et de développement pour appuyer et soutenir les efforts de consolidation de la paix et autres activités de relèvement. Dans ses programmes de développement, le PAM continuera de concentrer les contributions multilatérales au titre du développement sur les pays et les populations les plus pauvres, conformément à son mandat et suivant les directives données dans le passé par le Conseil.

Les programmes du PAM pour 2006-2009 ont pour but de contribuer à atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement grâce à des interventions fondées sur l'apport d'une aide alimentaire qui ciblent les pauvres qui ont faim.

Pour atteindre ce but, les opérations du PAM seront centrées sur cinq objectifs stratégiques:

- sauver des vies dans des situations de crise;
- protéger les moyens de subsistance dans les situations de crise et renforcer la résistance aux chocs;
- contribuer à l'amélioration de la nutrition et de l'état de santé des enfants, des mères et autres personnes vulnérables;
- faciliter l'accès à l'éducation et réduire les inégalités entre les sexes dans le domaine de l'accès à l'éducation et à la formation professionnelle;
- renforcer les capacités nationales et régionales d'établir et de gérer des programmes d'aide alimentaire et de lutte contre la faim;

Ces objectifs stratégiques s'inscrivent dans le cadre du mandat et de la définition de la mission du PAM (voir annexe II) et contribuent à l'action mondiale engagée pour atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement (voir annexe III). Les progrès vers la réalisation des objectifs stratégiques seront mesurés en fonction des résultats escomptés et des indicateurs présentés dans la



matrice des résultats (annexe I).

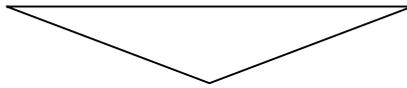
Pour aider à la réalisation des objectifs stratégiques, le PAM a arrêté les objectifs de gestion suivants :

- **Établir des partenariats solides pour éliminer la faim** avec les gouvernements nationaux, les organismes des Nations Unies et d'autres organisations, en particulier les organisations non gouvernementales, et le secteur privé, afin de combiner les ressources destinées aux efforts de lutte contre la faim.
- **Être l'employeur de choix d'un personnel compétent déterminé à éliminer la faim** pour faire en sorte que le PAM dispose du personnel doté des compétences requises pour relever les défis à venir.
- **Faire preuve d'excellence dans la mise en oeuvre de programmes efficaces et opérants** pour fournir une aide adaptée en temps voulu et soutenir ainsi l'action concertée de lutte contre la faim, en particulier en cas de crise, tout en mettant davantage l'accent sur les résultats et en gérant efficacement des initiatives de changement pour apprendre et améliorer la performance du PAM.
- **Renforcer et partager les connaissances sur la faim pour contribuer à l'action concertée menée pour éliminer la faim**, pour contribuer à une meilleure connaissance globale des moyens de lutte contre la faim, améliorer les programmes et contribuer aux activités de plaidoyer.
- **Fournir des services d'infrastructure technique et opérationnelle pour permettre la mise en oeuvre d'opérations efficaces**; il s'agit de faire en sorte que le personnel du PAM et ses dirigeants opèrent dans un environnement de travail et des conditions de sécurité appropriés et avec les outils dont ils ont besoin, afin d'assurer la bonne exécution des opérations.
- **Être transparent, rendre des comptes et gérer les risques** pour veiller à ce que les dirigeants du PAM utilisent les ressources efficacement et en toute transparence, qu'ils en rendent compte et gèrent les risques susceptibles d'empêcher la réalisation des objectifs du PAM.
- **Mobiliser des ressources pour répondre aux besoins** pour que le PAM puisse disposer des ressources dont il a besoin pour lutter contre la faim sur tous les fronts en élargissant et diversifiant sa base de ressources ainsi qu'en faisant connaître aux décideurs, à l'opinion publique et au secteur privé les besoins liés à la faim et le rôle que joue le PAM pour y répondre.

D'après les prévisions établies sur la base des engagements actuels et prévus, le PAM aura besoin de 6 milliards de dollars pendant le prochain exercice biennal pour pouvoir mettre sa stratégie en oeuvre. Le Plan de gestion biennal, qui sera soumis au Conseil à sa deuxième session ordinaire, fournira de plus amples détails.



PROJET DE DECISION*



Le Conseil, ayant examiné le Plan stratégique (2006-2009) présenté sous la cote WFP/EB.A/2005/5-A/Rev.1 conformément à l'Article VI.1 du Règlement général:

- **décide** que le PAM doit concentrer ses opérations sur la réalisation de cinq objectifs stratégiques, à savoir:
 - Sauver des vies dans des situations de crise;
 - Protéger les moyens de subsistance dans les situations de crise et renforcer la résistance aux chocs;
 - Contribuer à l'amélioration de la nutrition et de l'état de santé des enfants, des mères et des autres personnes vulnérables;
 - Faciliter l'accès à l'éducation et réduire les inégalités entre les sexes dans le domaine de l'accès à l'éducation et à la formation professionnelle; et
 - Renforcer les capacités nationales et régionales d'établir et de gérer des programmes d'aide alimentaire et de lutte contre la faim;
- **note** que ces objectifs stratégiques et la direction stratégique à plus long terme permettront au PAM de contribuer à l'action mondiale engagée pour atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement et qu'ils s'inscrivent dans le mandat et le cadre existant des politiques du PAM;
- **souligne** qu'il faut travailler en étroite relation et de manière complémentaire avec les partenaires des autres institutions, fonds et programmes du système des Nations Unies en vue de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement; et
- **encourage** le Secrétariat à suivre les objectifs de gestion suivants pour aider à la réalisation des objectifs stratégiques:
 - Établir des partenariats solides avec les gouvernements nationaux, les organismes des Nations Unies, les donateurs bilatéraux, les autres organisations, en particulier les ONG, et le secteur privé;
 - Être l'employeur de choix d'un personnel compétent déterminé à éliminer la faim;
 - Faire preuve d'excellence dans la mise en oeuvre de programmes efficaces et opérants;
 - Renforcer et partager les connaissances sur la faim pour contribuer à l'action concertée menée pour éliminer la faim;
 - Fournir des services d'infrastructure technique et opérationnelle pour permettre la mise en oeuvre d'opérations efficaces;
 - Être transparent, rendre des comptes et gérer les risques; et
 - Mobiliser des ressources pour répondre aux besoins.

* 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.



I. INTRODUCTION

1. Le Plan stratégique 2004-2007 (WFP/EB.3/2003/4-A/1) a été le premier plan approuvé par le Conseil à utiliser le nouveau format de ce nouvel outil de planification stratégique prévu par la gouvernance. La mise en œuvre de ce plan quadriennal en est à sa deuxième année; la performance réalisée par le PAM pendant la première année est présentée au Conseil en même temps que le Rapport annuel sur les résultats de 2004 (WFP/EB.A/2005/4).
2. Dans le cadre du processus de planification stratégique, des consultations internes ont eu lieu pendant le second semestre de 2004 avec les bureaux extérieurs du PAM et les divisions du siège. Des consultations informelles ont également eu lieu avec une série de partenaires, dont un grand nombre d'importantes organisations non gouvernementales (ONG) partenaires.
3. Les programmes de lutte contre la faim doivent être dirigés par les gouvernements, et appuyés par tous les acteurs concernés. La FAO, le FIDA et le PAM sont ensemble chargés par les Nations Unies d'appuyer les efforts faits par les pays pour éliminer la faim. En outre, les principales organisations d'aide humanitaire des Nations Unies sont le HCR, l'UNICEF et le PAM; les activités sont coordonnées par le Bureau pour la coordination des affaires humanitaires (OCHA). Les organisations non gouvernementales locales et nationales conjuguent les efforts mis en œuvre par la société civile pour lutter contre la faim et sont de ce fait, pour les organisations des Nations Unies, en particulier pour le PAM, de solides partenaires de la mise en œuvre des programmes de lutte contre la faim et des campagnes de plaidoyer en faveur des populations vulnérables.
4. Le Plan stratégique 2006-2009, qui constitue le prolongement de la stratégie énoncée dans le Plan stratégique 2004-2007, tient compte de la performance de 2004 et de certains changements intervenus dans le contexte dans lequel le PAM opère. Le PAM demeure une des principales organisations humanitaires du système des Nations Unies et conservera sa capacité opérationnelle de fournir des vivres à ceux qui souffrent et de soutenir la capacité logistique de ses partenaires humanitaires. Le mandat du PAM en ce qui concerne le développement est également essentiel et renforce ses moyens de contribuer à l'action menée en partenariat pour améliorer durablement la vie des populations. Son double mandat est particulièrement important dans les situations de transition, car il faut répondre à un ensemble de besoins humanitaires et de développement pour appuyer et soutenir les efforts de consolidation de la paix. Dans ses programmes de développement, le Programme continuera de concentrer les contributions multilatérales au titre du développement sur les pays et les populations les plus pauvres, conformément à son mandat et suivant les directives données dans le passé par le Conseil. Dans tous ses programmes, le PAM vise à utiliser l'aide alimentaire —lorsqu'elle est la plus adaptée à la situation— à l'appui des efforts déployés au plan national pour réaliser les objectifs du Millénaire pour le développement.
5. Pendant le processus de consultation interne, il a été estimé que le Plan stratégique 2006-2009 devrait se situer dans une perspective à plus long terme afin de faire mieux cadrer la contribution du PAM avec les objectifs du Millénaire pour le développement et de définir plus clairement l'orientation stratégique du PAM. À cette fin, une nouvelle section a été ajoutée au présent document (voir page 6). En outre, une nouvelle section sur l'analyse des risques remplace la liste des menaces qui figurait précédemment dans la section consacrée au contexte organisationnel du PAM. La terminologie a également été modifiée. L'expression «priorités stratégiques» a été remplacée par l'expression «objectifs



stratégiques» pour mieux traduire l'importance que le PAM attache à chacune des activités essentielles. Enfin, l'expression «priorités de gestion» a été remplacée par l'expression «objectifs de gestion» afin de donner une idée complète du genre d'organisation dont le PAM doit se doter, et non uniquement des domaines qui présentent des faiblesses auxquelles il doit remédier.

II. CONTEXTE MONDIAL

6. Malgré des débuts prometteurs, le monde en développement a vu la faim s'accroître à un rythme de 4 millions de personnes par an ces cinq dernières années¹. Les besoins d'aide du PAM ne tendent pas à diminuer; il lui faut répondre aux crises causées par des conflits, des catastrophes naturelles, des pandémies et des chocs économiques qui toutes requièrent davantage des interventions humanitaires dans le monde entier. Néanmoins, durant les années 90, 31 pays en développement, y compris la Chine, ont réduit l'incidence de la faim de 25 pour cent, prouvant ainsi que des avancées dans ce domaine sont possibles. L'un des enseignements tirés de cette expérience est que l'éradication de la faim nécessite une action directe sous-tendue par une volonté soutenue.
7. La Déclaration du Millénaire et les objectifs du Millénaire pour le développement continuent de servir de cadre aux activités du PAM, en tant qu'organisation des Nations Unies et chef de file de la lutte contre la faim. Le récent rapport final relatif au Projet Objectifs du Millénaire des Nations Unies faisait état de la contribution apportée par les programmes fondés sur l'apport d'une aide alimentaire à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. Certaines des interventions signalées dans le rapport comme pouvant le mieux contribuer à faire progresser vers la réalisation de ces objectifs s'inscrivent dans le cadre de l'aide régulière que le PAM apporte aux pays en développement, à savoir:
 - fournir à tous les enfants des repas scolaires gratuits préparés avec des produits locaux, ainsi que des rations à emporter (*programmes "Vivres pour l'éducation" du PAM*)
 - faire subir tous les ans un traitement de déparasitage à tous les écoliers dans les zones infestées afin d'améliorer leur état de santé et leurs résultats scolaires (*campagnes de déparasitage menées dans le cadre des programmes "Vivres pour l'éducation" du PAM, en partenariat avec l'OMS*)
 - concevoir à l'intention des femmes enceintes, des mères allaitantes et des enfants de moins de 5 ans des programmes de nutrition à assise communautaire qui favorisent l'allaitement au sein, offrir un accès aux aliments de complément produits localement et apporter des compléments de micronutriments en cas de besoin, en particulier du zinc et de la vitamine A (*programmes de santé et de nutrition maternelle et infantile du PAM*), et
 - soutenir la plantation d'arbres dans les communautés pour fournir des nutriments au sol, du bois de chauffage, de l'ombre, du fourrage, des coupe-vents et du bois et protéger les bassins versants (*programmes "Vivres-contre-travail" du PAM en vue de la conservation du sol et de l'eau*)

¹ FAO. 2005. L'état de l'insécurité alimentaire dans le monde, 2004. Rome.



8. Hiérarchiser les objectifs du Millénaire pour le développement, c'est faire en sorte que le système des Nations Unies fonctionne avec autant de cohérence et d'efficacité que possible, surtout au niveau des pays. Le PAM est résolu à obtenir ce résultat – tant au niveau du système que dans les activités qu'il mène, à titre bilatéral, avec ses partenaires des Nations Unies et d'autres. La résolution relative à l'Examen triennal d'ensemble des activités opérationnelles de l'ONU, que l'Assemblée générale a adoptée en 2004, fournit des directives importantes sur les éléments du programme de réformes. Le PAM devra accorder une attention particulière aux possibilités de programmation conjointe dans les zones où l'aide alimentaire peut être associée à d'autres activités dans les domaines de l'action humanitaire de la transition et du développement pour accroître l'impact général des programmes des organisations des Nations Unies et des gouvernements visant à aider les populations les plus vulnérables.

III. CONTEXTE ORGANISATIONNEL

9. Cette section est consacrée aux facteurs qui auront une influence sur la capacité du PAM d'atteindre ses objectifs. Elle porte sur les points forts et les points faibles du PAM ainsi que sur les possibilités nouvelles qu'il peut mettre à profit. Les principales menaces qui pèsent sur la mise en œuvre de la stratégie du PAM font l'objet du chapitre VI: analyse des risques. Pendant la mise en œuvre du Plan stratégique pour 2004-2007, des progrès importants ont été faits, qui ont permis de remédier à un certain nombre de points faibles identifiés, lesquels ont donc été supprimés de la liste qui figure plus loin. Le PAM a mis en œuvre une stratégie complète de gestion des ressources humaines, examiné les procédures de l'Organisation, pris des mesures pour améliorer la qualité de ses programmes et encouragé les nouveaux donateurs. Dans les listes ci-dessous, les paragraphes ou sections du Plan qui portent sur les incidences ou sur l'action menée sont indiqués en italique à la fin de chaque alinéa.

Points forts

- En qualité d'institution des Nations Unies, le PAM est largement accepté au niveau politique, ce qui lui permet de travailler dans pratiquement tous les pays, avec l'appui des pays bénéficiaires et d'un nombre croissant de donateurs. (*Incidences: par. 10 à 21*)
- Son mandat met le PAM en mesure de répondre aux besoins alimentaires tant à court qu'à long terme; ses nombreux bureaux sur le terrain lui permettent de pourvoir plus rapidement aux besoins des personnes vulnérables dans divers types de situation, et notamment lorsqu'une crise éclate. (*Incidences: par. 14 à 18, Objectifs stratégiques 1 à 5*)
- Le PAM cible les populations et les pays les plus pauvres bien plus que ne le fait l'aide publique au développement dans son ensemble. (*Incidences: par. 4 et 16, Objectifs de gestion 4 et 7*)
- L'intégration des questions concernant la problématique hommes-femmes dans les travaux du PAM a beaucoup progressé, et sa politique dans ce domaine se poursuit et renforce l'engagement pris à cet égard. (*Incidences: Objectifs stratégiques 1 à 5, Objectif de gestion 2*)
- La capacité du PAM d'élargir rapidement ses opérations d'urgence a été mise à l'épreuve et l'action qu'il a menée pour faire face au conflit en Iraq, à la crise du



Darfour et au tsunami dans les pays de l'océan Indien a fait la preuve de son efficacité: *(Incidences: par. 15, Objectif stratégique 1, Objectif de gestion 3)*

- Dans le rapport final relatif au Projet Objectifs du Millénaire des Nations Unies² l'importance de la contribution des programmes "Vivres pour l'éducation aux objectifs du Millénaire pour le développement est reconnue. La capacité du PAM d'élargir ces programmes augmente avec l'appui aux programmes nationaux fourni dans le cadre de l'objectif stratégique 5. *(Incidences: Objectifs stratégiques 4, 5)*
- Le PAM est en mesure d'effectuer des achats locaux et régionaux de produits alimentaires, ce qui lui permet d'agir rapidement, avec souplesse et en maîtrisant les coûts. *(Incidences: Objectif de gestion 3).*
- Son expertise en matière de logistique, de planification des opérations d'urgence et de planification préalable lui permet d'appuyer tant les opérations du PAM que celles des partenaires, comme en témoigne par exemple le rôle de chef de file pris par le PAM dans les Centres conjoints de logistique des Nations Unies (UNJLC) qui ont coordonné l'appui logistique aux efforts de secours en Iraq, au Soudan et dans la région dévastée par le tsunami. *(Incidences: par. 14, 15, Objectif de gestion 3)*
- L'Analyse et la cartographie de la vulnérabilité (ACV) du PAM, avec les systèmes d'information nationaux et mondiaux, contribue à mieux faire connaître la localisation et les causes profondes de la faim. *(Incidences: Objectifs de gestion 3, 4)*
- La décentralisation a rapproché la prise des décisions opérationnelles des bénéficiaires. *(Incidences: par. 13, Objectif de gestion 3)*

Points faibles

- Les activités du PAM n'ont parfois pas été suffisamment intégrées aux stratégies nationales de lutte contre la pauvreté et la faim, ou alignées sur ces stratégies. *(Action: par. 19, 58).*
- Le PAM pourrait faire davantage pour tirer les enseignements de ses opérations et collaborer avec ses partenaires en vue de rassembler et partager les connaissances relatives à la lutte contre la faim. *(Action: par. 21, 58, 69, 70)*
- Les programmes de nutrition maternelle et infantile destinés aux enfants de moins de 5 ans, aux femmes enceintes et aux mères allaitantes sont généralement de petite envergure, alors que l'on sait l'importance que revêt la lutte contre la faim pendant la petite enfance. *(Action: par. 20, 37, 58)*
- Le PAM n'est toujours pas en mesure de montrer les résultats de ses programmes de manière solide et systématique; le suivi et l'analyse de l'efficacité et de l'efficience doivent être renforcés. *(Action: par. 63, 66, 68, 78 et 79)*
- Bien qu'elle ait commencé à élargir et diversifier sa base de ressources, l'Organisation demeure financièrement tributaire des ressources fournies par un nombre relativement faible de donateurs. *(Action: par. 80, 83)*
- La mobilisation des ressources a pâti du fait que le PAM n'est pas bien connu du public ou dans les pays donateurs. *(Action: par. 81, 83)*

² Projet Objectifs du Millénaire des Nations Unies, 2005, *Investir dans le développement: plan pratique pour réaliser les objectifs du Millénaire pour le développement*. New York. Encadré 5.1.



Possibilités

- Le PAM est de plus en plus reconnu pour son action de lutte contre la faim et la malnutrition. Il a participé aux travaux de trois des équipes spéciales du Millénaire qui étaient chargées, respectivement, de la faim, de la pauvreté et de l'éducation. (*Action: par. 21, Objectif de gestion 4*)
- La conjugaison des facteurs qui perpétuent la faim est mieux comprise, de même que la contribution que les programmes reposant sur l'aide alimentaire³ apportent à l'action en matière de nutrition, de santé et d'éducation destinée à déjouer le piège de la faim en éliminant ce fléau chez les enfants. (*Action: par. 19, 20, Objectif de gestion 4*)
- Le recours à une action directe pour éradiquer la faim trouve un écho de plus en plus favorable⁴: à cet égard, le PAM peut jouer un rôle important: il peut contribuer à appeler l'attention sur le problème de la faim et de la malnutrition chez les enfants du monde entier et à tenter de le résoudre. (*Action: par 20, 21, Objectif stratégique 3, Objectif de gestion 1, 4, 7*)
- Les documents de stratégie de lutte contre la pauvreté ou les processus équivalents constituent un cadre qui permet de lier l'aide du PAM aux priorités nationales et aux autres formes d'aide. (*Action: par. 19, Objectif de gestion 1*)
- Le PAM pourrait faire davantage pour apporter conseils et expertise au profit des programmes nationaux d'aide alimentaire. (*Action: Objectif stratégique 5*)
- Le PAM est bien placé pour renforcer les moyens logistiques du système des Nations Unies en fournissant des services à d'autres institutions. (*Action: par. 14, 15, 58, 65*)
- Grâce à un effort permanent fondé sur le partenariat, le PAM est de plus en plus reconnu pour le travail qu'il consacre aux nouvelles normes à appliquer pour obtenir des évaluations précises et crédibles de la sécurité alimentaire pendant les situations d'urgence, y compris la combinaison voulue des activités d'aide alimentaire et autre qu'alimentaire. (*Action: par. 27, 28, 29, 65, 70*)
- La mobilisation de ressources auprès de nouveaux donateurs et de donateurs du secteur privé devrait, notamment pour les ressources multilatérales, se développer et permettre de diversifier la base de ressources du PAM. (*Action: par. 80*)
- Les dons en espèces pourraient permettre d'accroître les achats locaux et régionaux de produits alimentaires et d'utiliser au mieux les contributions en produits des pays en développement. (*Action: par. 63, 82*)
- Une meilleure capacité de démontrer les résultats obtenus pourrait contribuer à mieux faire connaître le travail du PAM et à obtenir des appuis. (*Action: par. 63, 66, 68, 78, 79*)

³ Consensus de Copenhague 2004 (www.copenhagenconsensus.com). Sanchez, *et al.* 2005. *Halving Hunger: it can be done*, New York: Équipe spéciale sur la faim du Projet des Nations Unies pour le Millénaire.

Allen, L. et Gillespie, S. 2001. *What Works? A Review of the Efficacy and Effectiveness of Nutrition Interventions*. Genève: CAC/SCN, en collaboration avec la BAsD

⁴ Sanchez *et al.* 2005. *Halving Hunger: it can be done*. New York: Équipe spéciale sur la faim du Projet des Nations Unies pour le Millénaire



- Il y a eu un regain d'intérêt pour la recherche sur l'aide alimentaire et le commerce⁵, notamment sur l'impact positif que l'aide alimentaire peut avoir sur le développement rural grâce à une réduction des risques auxquels sont exposés les ménages vivant dans l'insécurité alimentaire et à l'achat de produits alimentaires sur place. (*Action: par. 70*)

IV. ORIENTATION STRATEGIQUE: VERS 2015

10. Le PAM utilise l'aide alimentaire pour sauver des vies et promouvoir le développement humain. En poursuivant ce but, il oriente ses activités sur l'action menée au niveau mondial pour réaliser les objectifs du Millénaire pour le développement. Pour être efficace, le PAM doit tirer le meilleur parti possible de ses atouts, et s'évertuer dans le même temps à utiliser au mieux ces capacités en nouant des partenariats complémentaires et nécessaires. Le PAM doit également s'employer à persuader pays et citoyens que la lutte contre la faim doit être une priorité bien réelle et non un sous-produit escompté (mais rarement obtenu) des stratégies de croissance économique.
11. Pour remplir son mandat, le PAM doit hiérarchiser ses activités et c'est ce qui a été fait dans le Plan stratégique 2004-2007 avec l'établissement des cinq objectifs stratégiques. En complément de ces objectifs, le Plan de gestion du PAM fournit un cadre financier et de gestion qui recense les outils pratiques de gestion nécessaires à la mise en œuvre des activités que l'Organisation doit réaliser et que les objectifs stratégiques hiérarchisent.
12. L'approche nouvelle adoptée dans le Plan stratégique 2004-2007 a fait l'objet d'un large consensus au sein du PAM. Mais compte tenu du but ultime que constitue la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et de l'échéance à quatre ans du plan stratégique, il est vite apparu au personnel de terrain et à la direction du PAM qu'il était absolument nécessaire de mieux concevoir le lien entre le plan stratégique et la manière dont le PAM envisageait sa contribution à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement.
13. De vastes consultations ont eu lieu avec le personnel de terrain et du siège du PAM, avec les organismes partenaires, les organisations non gouvernementales et autres. La direction, après avoir étudié les questions ayant trait à l'orientation stratégique de l'Organisation, est convenue que pour que le PAM puisse remplir son mandat —utiliser l'aide alimentaire pour sauver des vies et promouvoir le développement humain— et contribuer du mieux possible à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement, il lui fallait veiller à ce qu'à l'avenir, l'Organisation ait les caractéristiques suivantes:
14. **Être une organisation opérationnelle**, fortement ancrée sur le terrain et axée sur les résultats. La solidité et l'efficacité de ses opérations sont les fondements sur lesquels le PAM a assis sa réputation. C'est important i) parce que cela permet à l'Organisation de rester concentrée sur la nécessité de produire des résultats au plan pratique, ii) parce que cela favorise une perspective qui privilégie les réalisations de fond plutôt que les processus, et iii) parce que la capacité logistique de l'Organisation constitue l'un des principaux atouts de l'action humanitaire et de développement du système des Nations Unies.

⁵ Abdulai, A., Barrett, C. et Hoddinott J., 2004. *Does Food Aid Really Have Disincentive Effects: New Evidence from Sub-Saharan Africa*. Non publié.

Walker, D. et Boxall, R., 2004. *Contributions to Rural Development by Local and Regional Procurement of Food Aid*, Institut des ressources naturelles du Royaume-Uni pour Euronaid.



15. **Disposer de moyens d'intervention d'urgence solides et fiables**, permettant à l'Organisation de cibler avec précision les personnes démunies et de leur fournir une assistance à bref délai. Dans les situations de crise, des vies dépendent de la capacité du PAM de livrer les bons produits au bon moment et au bon endroit compte tenu des données de référence antérieures à la crise et de l'évaluation des besoins faite à temps. Le PAM agira en étroite collaboration avec des partenaires comme le HCR, l'UNICEF et des organisations non gouvernementales d'aide humanitaire et prendra des initiatives pour établir des partenariats entre le secteur public et le secteur privé afin d'assurer que cette capacité continue d'être renforcée. En tant que grand organisme d'aide humanitaire, le PAM est chargé d'appuyer l'action humanitaire conjointe des Nations Unies et doit veiller à disposer des capacités nécessaires pour s'acquitter de cette responsabilité.
16. **Axer en priorité les opérations sur les individus et les groupes vulnérables les plus gravement touchés par la faim et la malnutrition**, en ayant recours à des interventions ciblées qui maximise les avantages des programmes d'assistance fondés sur l'apport d'une aide alimentaire. Si la fourniture d'une aide alimentaire donne des résultats positifs dans de nombreux types de situation, elle produit ses effets les plus bénéfiques lorsqu'elle parvient aux populations les plus pauvres et les plus vulnérables touchées par la faim, ciblant les personnes les plus démunies qui ne peuvent compter sur d'autres formes de soutien ou moyens de survie. Cibler les enfants et les orphelins qui ont faim, y compris ceux touchés par les conflits et par le VIH/sida, ainsi que les femmes enceintes et les mères allaitantes est très important au vu des avancées dans le développement humain que procure l'élimination de la faim chez les enfants.
17. **Disposer d'un réseau dynamique de partenariats complémentaires** qui aide les bénéficiaires et autres personnes démunies à avoir plus facilement accès à la nourriture et à faire face aux besoins dus à la pauvreté qui dépassent les simples capacités d'aide alimentaire du PAM. Le principal avantage comparatif du PAM est qu'il intervient lorsque l'approvisionnement alimentaire est insuffisant —à l'échelle nationale ou bien à l'intérieur d'un pays, lorsque la distribution intérieure pose des problèmes ou que les marchés fonctionnent mal. La faim est cependant d'une plus vaste portée; même là où il y a de quoi se nourrir, l'insuffisance des aliments nutritifs auxquels les pauvres peuvent avoir accès est préjudiciable à leur santé et à leur bien-être. Le PAM peut avoir un rôle très important dans la lutte contre la faim en menant des activités de plaidoyer et en établissant des partenariats solides visant à mobiliser des ressources et attirer l'attention sur les besoins auxquels il ne peut faire face. Cela s'applique particulièrement dans le domaine du développement, où l'aide du PAM devrait s'inscrire dans le cadre des grandes stratégies nationales, et le PAM devrait rechercher des partenaires ayant des programmes solides auxquels l'apport d'une aide alimentaire serait bénéfique⁶.
18. **Être prêt et en mesure de fournir un bon apport nutritionnel en sus de l'apport alimentaire** et consentir des efforts délibérés pour s'employer, avec les partenaires, à lutter contre la malnutrition aiguë, chronique et due à des carences en micronutriments. Parce qu'il concentre son action sur la faim, le PAM assume naturellement une position dominante dans le domaine de la malnutrition. Si la nourriture n'est pas seule en cause dans la malnutrition, elle en constitue sans doute un élément essentiel. Dans ses programmes d'aide alimentaire et les activités qu'il mène en partenariat pour lutter contre la faim et l'insécurité alimentaire, le PAM doit tirer parti de son expérience, de ses

⁶ Extrait des premières recommandations d'une évaluation extérieure de la politique du PAM visant à favoriser le développement: Russo, L. *et al.* 2005. *Joint Evaluation of the Effectiveness and Impact of the Enabling Development Policy of the World Food Programme*. Non publié.



ressources et de ses capacités pour combattre la malnutrition – la première cause de décès dans le monde.

19. **Être apte et résolu à renforcer les efforts nationaux de lutte contre la faim et les stratégies de réduction de la pauvreté**, y compris en période de transition, en intervenant dans le contexte d'une action concertée de l'ensemble des Nations Unies menée dans le cadre de stratégies nationales de développement et de réduction de la pauvreté. C'est aux pays eux-mêmes qu'il incombe au premier chef de combattre la faim, et pour que des améliorations durables puissent se faire sentir, il faut qu'ils aient la pleine maîtrise des stratégies, des programmes et des projets. Il faudra en particulier veiller à ce que le PAM oriente ses activités de transition et de développement en tenant compte des priorités nationales, en participant notamment aux stratégies de lutte contre la pauvreté et aux approches sectorielles. Souvent, une assistance et un programme de renforcement des capacités relativement limités mais bien ciblés produisent des avancées considérables dans la lutte contre la faim, et ouvrent de nouvelles perspectives propices à un développement productif.
20. **Mettre au point une gamme agréée d'interventions en faveur des enfants d'âge préscolaire**, comparable aux programmes "Vivres pour l'éducation" du PAM en cours. Les enfants constituent la plus grande catégorie de bénéficiaires du PAM et, peut-être, le plus utile de ses investissements. Libérer les enfants de la faim ne signifierait pas uniquement réaliser le premier objectif du Millénaire pour le développement; cela aurait un effet catalytique sur le développement économique et social dans le monde entier. Les programmes "Vivres pour l'éducation" du PAM ciblent les élèves des écoles primaires, et représentent l'un des investissements les meilleurs et les plus utiles de l'Organisation. Mais il n'existe pas de programme similaire pour répondre aux besoins alimentaires et nutritionnels des enfants de moins de cinq ans— le groupe démographique pour lequel les avantages d'une bonne nutrition sont les plus importants.
21. **Renforcer sa capacité de plaider de manière efficace et crédible en faveur de la lutte contre la faim**, en faisant fond sur la bonne réputation de ses opérations, ses compétences en matière de programmation, sa visibilité en tant qu'organisation et son statut international. Le PAM doit être capable d'utiliser plus efficacement sa stature de chef de file reconnu dans le domaine des interventions de lutte contre la faim ainsi que les connaissances qu'il a du nombre et des caractéristiques de ceux qui ont besoin de son aide ainsi que des lieux où ils se trouvent pour convaincre les décideurs de faire du combat contre la faim un objectif prioritaire des stratégies nationales et d'y allouer en priorité les ressources d'aide nécessaires. Même si le PAM ne peut ou ne doit pas assister directement toutes les personnes souffrant de la faim (les gouvernements et d'autres partenaires sont des intervenants plus efficaces dans certaines circonstances), il doit plaider utilement la cause de tous ceux qui souffrent de la faim. Cela signifie attirer l'attention sur les problèmes de la faim, mais aussi contribuer à trouver des solutions – que ces solutions impliquent directement le PAM ou non.

V. OBJECTIFS STRATEGIQUES

22. Pendant la période de planification 2006-2009, le PAM s'emploiera à contribuer aux objectifs du Millénaire pour le développement par le biais d'interventions appuyées par une aide alimentaire et ciblées sur les populations pauvres qui ont faim. L'impact que le PAM cherche à obtenir grâce aux interventions qu'il réalise avec ses partenaires dans un pays, et notamment avec le gouvernement national, est de réduire la faim et de faire en sorte que, à terme, l'aide alimentaire ne soit plus nécessaire.



23. Les cinq priorités stratégiques énoncées dans le Plan stratégique pour 2004-2007 restent applicables et indiquent clairement comment le PAM doit concentrer son action et ses ressources et dans quels domaines⁷. Toutefois, le terme "priorité" laisse entendre à tort que le PAM a classé ces activités selon leur importance. L'expression "priorités stratégiques" a donc été remplacée par l'expression "objectifs stratégiques" —indiquant que chacun des résultats à long terme représente une contribution nécessaire à une réduction durable de la faim. Les objectifs stratégiques du PAM pour 2006-2009 sont les suivants:
- Objectif stratégique 1: sauver des vies dans des situations de crise;
 - Objectif stratégique 2: protéger les moyens de subsistance dans les situations de crise et renforcer la résistance aux chocs;
 - Objectif stratégique 3: contribuer à l'amélioration de la nutrition et de l'état de santé des enfants, des mères et autres personnes vulnérables;
 - Objectif stratégique 4: faciliter l'accès à l'éducation et réduire l'inégalité entre les sexes dans le domaine de l'accès à l'éducation et à la formation professionnelle;
 - Objectif stratégique 5: renforcer les capacités nationales et régionales d'établir et de gérer des programmes d'aide alimentaire et de lutte contre la faim.
24. Une opération peut contribuer à plusieurs objectifs stratégiques. Dans les programmes de développement du PAM, les cinq domaines prioritaires de la politique visant à favoriser le développement sont repris au titre des objectifs stratégiques correspondants⁸. Dans tous les pays, le PAM travaillera dans le cadre des mécanismes de coordination des Nations Unies et appuiera les stratégies nationales de lutte contre la faim.

⁷ La priorité stratégique 5 a été révisée conformément au nouveau cadre directif (Renforcement des capacités nationales et régionales, WFP/EB.3/2004/4-A). Il s'agit de renforcer les capacités de gestion des programmes d'aide alimentaire et de lutte contre la faim, ce qui va au-delà d'un simple apport d'aide aux gouvernements nationaux.

⁸ Politique visant à favoriser le développement (WFP/EB.A/99/4-A): le domaine prioritaire 1 est repris au titre de l'objectif stratégique 3, le domaine prioritaire 2 au titre de l'objectif stratégique 4, et les domaines prioritaires 3 à 5 au titre de l'objectif stratégique 2.



OBJECTIFS STRATÉGIQUES: PRINCIPALES ACTIVITÉS ET LEUR CONTRIBUTION À LA RÉALISATION DES OBJECTIFS DU MILLÉNAIRE POUR LE DÉVELOPPEMENT

Objectif stratégique 1): Sauver des vies dans des situations de crise (objectifs du Millénaire pour le développement 1 et 4):

- ◇ distribution générale de produits alimentaires dans les situations de crise aiguës;
- ◇ alimentation complémentaire ou thérapeutique de groupes vulnérables ciblés.

Objectif stratégique 2): Protéger les moyens de subsistance dans les situations de crise et renforcer la résistance aux chocs (objectifs du Millénaire pour le développement 1 et 7):

- ◇ distribution de produits alimentaires, notamment dans le cadre d'activités vivres-contre-travail (VCT), pour sauvegarder les actifs essentiels pendant les crises et favoriser le redressement après la crise;
- ◇ distribution de produits alimentaires pour développer les actifs physiques ou le capital humain afin de réduire la vulnérabilité;
- ◇ distribution de produits alimentaires pour favoriser la fréquentation scolaire malgré les crises;
- ◇ produits alimentaires en tant qu'élément des programmes nationaux de protection sociale;

Objectif stratégique 3): Contribuer à l'amélioration de la nutrition et de l'état de santé des enfants, des mères et autres personnes vulnérables (objectifs du Millénaire pour le développement 4, 5, 6):

- ◇ programmes de nutrition en faveur des femmes enceintes, des mères allaitantes, des enfants de moins de 5 ans et des adolescentes;
- ◇ mesures nutritionnelles en association avec l'alimentation scolaire;
- ◇ appui destiné à couvrir les besoins nutritionnels particuliers des personnes qui vivent avec le VIH/sida et la tuberculose.

Objectif stratégique 4): Faciliter l'accès à l'éducation et réduire l'inégalité entre les sexes dans le domaine de l'accès à l'éducation et à la formation professionnelle (objectifs du Millénaire pour le développement 2 et 3):

- ◇ activités "Vivres pour l'éducation" afin d'accroître le nombre d'enfants inscrits à l'école, notamment:
 - rations à emporter ou autres mesures visant à encourager l'éducation des filles;
 - rations à emporter ou autres mesures visant à permettre aux enfants touchés par le VIH/sida de fréquenter l'école ou de bénéficier d'une formation/alphabétisation extrascolaire;
- ◇ formation/alphabétisation des femmes et des adolescentes.

Objectif stratégique 5): Renforcer les capacités nationales et régionales d'établir et de gérer des programmes d'aide alimentaire et de lutte contre la faim (objectifs du Millénaire pour le développement 1 à 6):

- ◇ conseils en matière de politiques et stratégies de lutte contre la faim, de données d'expérience nationales et de pratiques optimales;
- ◇ échanges d'informations, de données d'expérience nationales et de pratiques optimales;
- ◇ apprentissage sur le tas, formation, manuels et directives;
- ◇ sensibilisation du public et élaboration de stratégies de mobilisation des ressources.

25. Les paragraphes 26 à 47 présentent un examen des cinq objectifs stratégiques. Les sections consacrées aux objectifs stratégiques commencent chacune par une explication de leur contribution aux objectifs du Millénaire. Le présent chapitre porte sur la stratégie mise en place par le PAM pour chaque objectif et résume les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la stratégie en 2004.



Objectif stratégique 1: Sauver des vies dans les situations de crise

⇒ Contribution aux objectifs du Millénaire pour le développement

26. Confrontés à une catastrophe, les ménages qui peuvent normalement faire face à de petits chocs risquent de mourir ou de plonger dans la pauvreté. La fourniture d'une aide suffisante en temps voulu permet d'éviter que la faim aiguë ne tue ou ne débilité des individus et empêche les populations touchées de recourir à des mécanismes de survie nuisibles qui perpétuent la faim. Les interventions du PAM qui visent à sauver des vies n'entraînent pas toutes à coup sûr des réductions de la faim à long terme, mais elles contribuent à en enrayer l'augmentation. Ainsi, les interventions humanitaires du PAM soutiennent une action plus vaste visant à atteindre l'objectif 1 du Millénaire: réduire la pauvreté et éliminer la faim. Pendant les crises, le PAM met aussi en place des interventions spécifiques pour les enfants et les mères vulnérables afin d'aider à réduire la mortalité infantile liée à la faim, contribuant ainsi à l'objectif 4 du Millénaire: réduire la mortalité infantile.

⇒ Approche

27. Pour sauver des vies, le PAM fournit une aide alimentaire dans le cadre de l'action humanitaire engagée pour réduire la mortalité due à la faim et la malnutrition aiguë, notamment chez les enfants.

28. Pour l'objectif stratégique 1, il ne suffit pas de fournir rapidement des aliments aux personnes en situation de crise. Pour être efficaces, les interventions exigent: i) des mesures de planification préalable et des partenariats de réserve pour faciliter une réaction rapide; ii) une meilleure connaissance de la situation en matière de sécurité alimentaire et de vulnérabilité avant la crise; iii) une évaluation visant à déterminer où il convient d'apporter des secours alimentaires et comment il faut combiner aide alimentaire et aide autre qu'alimentaire dans le contexte d'urgence; iv) l'apport d'un appui à l'ensemble des efforts de secours, en particulier la fourniture de services logistiques aux partenaires; v) de solides partenariats sur le terrain avec les organismes des Nations Unies et les organisations non gouvernementales pour exécuter les programmes; vi) des programmes de secours alimentaires qui tiennent pleinement compte des considérations de nutrition et de la problématique hommes-femmes, en particulier pour des populations comme les réfugiés qui dépendent de l'aide alimentaire; vii) un travail permanent avec les partenaires humanitaires pour tirer parti de leur expérience et ainsi améliorer l'aide d'urgence et viii) la détermination du moment où se dégager d'une intervention d'urgence et de la manière de le faire. La politique du PAM sur la problématique hommes-femmes⁹ préconise l'application de mesures volontaristes pour aider les femmes à avoir le contrôle de la nourriture lors des distributions de secours et à participer à la gestion des distributions alimentaires et d'autres organes locaux ayant trait aux programmes.

⁹ Politique concernant la problématique hommes-femmes, 2003-2007, WFP/EB.3/2002/4-A: Engagements renforcés en faveur des femmes I, IV, V, et VI



29. En 2004–2005, le PAM a beaucoup fait pour actualiser le cadre directif¹⁰ de son action d'urgence, qui couvre le cadre de la programmation et les principes de mise en œuvre des interventions d'urgence et donne des orientations sur le retrait après les situations d'urgence dans des conditions permettant de contribuer à répondre aux besoins de sécurité alimentaire à long terme des pays.
30. À l'appui de cet objectif, en 2006–2009, le PAM:
- continuera de renforcer ses partenariats avec le HCR, l'UNICEF et la FAO ainsi que les organisations non gouvernementales d'aide humanitaire et les partenaires de réserve en matière d'évaluation des besoins, d'intervention en cas de crise et d'amélioration de l'action humanitaire;
 - participera activement aux processus de coordination de l'aide humanitaire, sous la direction du Bureau pour la coordination des affaires humanitaires (OCHA), y compris le processus d'appel commun et la formulation de plans d'action humanitaire communs;
 - continuera de renforcer le cadre directif de son action d'urgence et approfondira encore les questions de protection et de transition;
 - intensifiera son appui aux bureaux de pays pour les aider à concevoir et à mettre en œuvre des programmes d'urgence et à formuler des stratégies de redressement, en recourant davantage aux outils d'analyse économique et en améliorant les méthodes d'analyse et d'évaluation de la sécurité alimentaire;
 - maintiendra une "capacité interne d'intervention immédiate" pour l'évaluation des besoins, en faisant appel aux spécialistes de la sécurité alimentaire/des marchés en poste dans les bureaux régionaux et en assurant à son personnel et à ses partenaires une formation de base à l'évaluation;
 - renforcera encore la capacité des bureaux régionaux de mener des activités de planification préalable et d'intervention d'urgence et développera les moyens institutionnels du PAM de réaliser des activités de renforcement des capacités dans ce domaine aux niveaux régional et national;
 - continuera de perfectionner la fonction d'ACV afin d'améliorer le suivi de la sécurité alimentaire en collaborant avec la FAO et les systèmes mondiaux d'information et d'alerte rapide¹¹; et
 - maintiendra sa collaboration avec les principaux instituts universitaires afin de faire en sorte que le PAM contribue à la réflexion sur les interventions humanitaires et en tire profit, et que les agents opérationnels disposent de la meilleure formation et des meilleurs outils possibles.

¹⁰ "Évaluation des besoins d'urgence" (WFP/EB.1/2004/4-A), "Principes humanitaires" (WFP/EB.A/2004/5-C), "Définition des opérations spéciales – Amendement à l'article II.2 d) du Règlement général, Catégories d'activités du PAM" (WFP/EB.A/2004/5-D); "Renforcement de l'évaluation des besoins d'urgence: progrès accomplis et plan d'exécution" (WFP/EB.3/2004/4-E), "Définition des situations d'urgence" (WFP/EB.1/2005/4-A), "Retrait après une situation d'urgence" (WFP/EB.1/2005/4-B); à venir en 2005: "Ciblage dans les situations d'urgence", et "Accès humanitaire".

¹¹ Le PAM coprésidera avec la FAO le Groupe de travail des Nations Unies sur l'information géographique et collaborera avec FEWS-NET (Réseau du système d'alerte rapide en cas de famine) à la mise au point de séries de données et d'outils d'alerte rapide en cas de catastrophe.



Objectif stratégique 2: Protéger les moyens de subsistance dans les situations de crise et renforcer la résistance aux chocs

⇒ Contribution aux objectifs du Millénaire pour le développement

31. Il n'est pas besoin que les chocs soient de grande ampleur ou dévastateurs pour porter atteinte aux moyens de subsistance, engendrer la faim et, à terme, aggraver la pauvreté. Devant des chocs de petite et de grande envergure, les pauvres peuvent être contraints d'avoir recours à des mécanismes de survie nuisibles tels que la vente d'actifs productifs, l'engagement de prêts ou la surexploitation de ressources naturelles limitées, qui tous les rendent plus vulnérables à l'insécurité alimentaire, à la pauvreté et aux chocs ultérieurs. Le PAM s'emploie à protéger les moyens de subsistance des ménages pendant les crises et à renforcer leur résistance aux chocs en consolidant les actifs sur lesquels ils peuvent compter. Les ménages pourront alors utiliser ces actifs de manière à être peu à peu mieux en mesure de répondre à leurs besoins essentiels, alimentaires et non alimentaires. L'objectif stratégique 2 contribue donc à l'objectif 1 du Millénaire pour le développement: réduire la pauvreté et éliminer la faim. De nombreux ménages ruraux pauvres sont forcés de vivre sur des terres marginales et fragiles, ce qui est à la fois une cause et une conséquence de la pauvreté. Le PAM utilise l'aide alimentaire pour permettre aux communautés et aux ménages d'investir dans leurs ressources naturelles de base en ayant recours à des pratiques environnementales durables et de renforcer ainsi leur résistance aux chocs. Dans ces situations, les interventions faites au titre de l'objectif stratégique 2 contribuent aussi à l'objectif 7 du Millénaire: assurer un environnement durable.

⇒ Approche

32. Pour répondre aux crises et aider les populations qui sont vulnérables dans ces situations, il est aussi nécessaire de protéger les moyens de subsistance que de sauver des vies. Grâce à des programmes de protection contre les risques et d'appui à la création d'actifs bénéficiant d'une aide alimentaire, le PAM vise à aider ces populations, y compris les réfugiés et les personnes déplacées de longue date, à subvenir à leurs besoins alimentaires de base, à atténuer l'impact des chocs et à renforcer leur résistance aux chocs ultérieurs, tout en cherchant à leur assurer, quand il le peut, des moyens de subsistance durables.

33. L'efficacité des interventions au titre de l'objectif stratégique 2 exige: i) de connaître la manière dont des risques spécifiques accentuent la vulnérabilité à l'insécurité alimentaire; ii) d'identifier les chocs et d'intervenir rapidement pour empêcher que les menaces qui pèsent sur les moyens de subsistance ne se transforment en chocs et en crises potentielles; iii) d'analyser ces menaces et l'utilité d'une intervention appuyé par une aide alimentaire; iv) de réaliser des programmes qui tiennent compte des aspects sexospécifiques des moyens de subsistance et du rôle des femmes dans la lutte contre la faim; v) d'établir des partenariats solides qui intègrent l'aide alimentaire dans un cadre de protection sociale et d'élimination de la pauvreté; et vi) de mieux connaître les formes d'action publique qui sont efficaces pour atténuer les risques et réduire la faim. La politique du PAM concernant la problématique hommes-femmes¹² préconise que les femmes bénéficient à part égale avec les hommes des programmes visant à améliorer les moyens de subsistance et qu'elles participent aux comités de gestion de l'aide alimentaire et autres organes liés aux programmes.

¹² Politique concernant la problématique hommes-femmes (2003-2007), WFP/EB.3/2002/4-A: Engagements renforcés en faveur des femmes III, IV, V et VI.



34. Un document directif sur les filets de protection sociale¹³ —ensemble prévisible de mécanismes institutionnalisés pour aider les ménages à faire face aux chocs— a contribué à affermir le cadre directif du PAM¹⁴ relatif à l'objectif stratégique 2. Le PAM peut soutenir les moyens de subsistance dans les situations d'urgence, de redressement et de développement.
35. À l'appui de cet objectif, en 2006–2009, le PAM:
- exploitera les données d'expérience tirées de la conception et la mise en œuvre de programmes de protection des moyens de subsistance dans les situations d'urgence et de redressement;
 - continuera d'examiner les meilleures pratiques à suivre pour déterminer quand et comment sortir d'une intervention d'urgence, soit en procédant à un retrait progressif, soit en s'orientant vers des programmes à plus long terme pour protéger et améliorer les moyens de subsistance et la résistance aux chocs;
 - s'emploiera avec les gouvernements à faire en sorte que les stratégies de lutte contre la pauvreté tiennent bien compte de la nécessité de s'attaquer à la faim et de protéger les populations vulnérables contre les chocs, tout en renforçant leur résistance;
 - mettra au point des outils d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité pour mieux comprendre les causes profondes de l'insécurité alimentaire et de celle des moyens de subsistance, y compris les dimensions sexospécifiques du problème et les mécanismes de survie dont disposent les différents ménages;
 - explorera de nouvelles possibilités de coopération avec la FAO, dans le cadre de son Programme spécial sur la sécurité alimentaire, en particulier pour appuyer les programmes de conservation de l'eau et des sols à assise communautaire;
 - entreprendra l'examen des meilleures pratiques en matière de plans de préparation aux situations d'urgence humanitaire afin de mieux guider les opérations et d'intensifier les activités de renforcement des capacités, et pouvoir intervenir rapidement pour protéger les moyens de subsistance quand une crise survient; et
 - incitera un plus grand nombre de gouvernements et d'institutions régionales à mettre en place des capacités et des systèmes locaux et régionaux de planification préalable et d'intervention d'urgence.

Objectif stratégique 3: Contribuer à l'amélioration de la nutrition et de l'état de santé des enfants, des mères et autres personnes vulnérables

⇒ *Contribution aux objectifs du Millénaire pour le développement*

36. Tous les ans, la malnutrition est la cause directe du décès de millions d'enfants et de mères. On sait maintenant que les programmes bénéficiant d'une aide alimentaire constituent un moyen efficace d'améliorer la nutrition maternelle et infantile et ainsi de réduire le nombre des décès dus à la malnutrition. Les interventions menées par le PAM pour améliorer la nutrition contribuent donc à l'objectif 4 (réduire la mortalité infantile) et à l'objectif 5 (améliorer la santé maternelle) du Millénaire. On sait également qu'une mauvaise nutrition est un facteur inhibiteur du traitement du VIH/sida; aussi l'aide

¹³ "Le PAM et les filets de sécurité appuyés par une aide alimentaire: concepts, expériences et programmes possibles à l'avenir" (WFP/EB.3/2004/4-A).

¹⁴ "Synthèse des politiques générales du PAM" (WFP/EB.3/2004/INF/9).



alimentaire apportée en complément des programmes de traitement contribue-t-elle à l'objectif 6 du Millénaire (combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies).

⇒ *Approche*

37. Une alimentation suffisante, n'est pas synonyme de bonne nutrition, mais c'est néanmoins un élément important de l'équation nutrition. En améliorant la qualité nutritionnelle des aliments et en ciblant les populations les plus exposées aux carences nutritionnelles qui peuvent entraîner la mort ou le handicap, le PAM veut rompre le lien qui existe entre la faim, la malnutrition et, à plus long terme, les atteintes à la santé et à la productivité qui perpétuent la faim et la pauvreté. Le PAM fournit une aide alimentaire à l'appui des programmes de santé et de nutrition menés par ses partenaires pour: i) réduire la malnutrition maternelle et infantile; ii) renforcer l'apport en micronutriments; et iii) améliorer la qualité de vie¹⁵ des participants aux programmes de lutte contre le VIH/sida.
38. Pour être efficaces, les interventions au titre de l'objectif stratégique 3 exigent: i) l'identification des causes de la malnutrition chez les personnes vulnérables à l'insécurité alimentaire; ii) de solides programmes menés en partenariat pour renforcer l'efficacité et l'impact des interventions ciblées sur la santé et la nutrition des femmes et des enfants, qui associent apports alimentaires et non alimentaires; iii) des efforts accrus pour pourvoir aux besoins nutritionnels des nourrissons et des jeunes enfants, surtout dans les situations d'urgence; iv) une plus grande connaissance et compréhension du rôle de la nutrition dans la lutte contre le VIH/sida et d'autres maladies, en particulier dans le cadre des programmes de santé et de nutrition maternelle et infantile et de prévention de la transmission materno-fœtale du virus; v) le renforcement de la valeur nutritive des produits alimentaires du PAM, par exemple par l'enrichissement en micronutriments à l'intention en particulier des réfugiés et d'autres qui dépendent de l'aide alimentaire; vi) l'intégration de considérations nutritionnelles dans toutes les interventions du PAM, par exemple le déparasitage dans les programmes "Vivres pour l'éducation" et vii) un travail avec les partenaires de recherche, les organismes apparentés et d'autres institutions pour approfondir la base de connaissances sur l'aide alimentaire, la nutrition et l'élimination de la faim. L'objectif stratégique 3 contribue directement à la réalisation de l'Engagement renforcé en faveur des femmes I pris par le PAM¹⁶.
39. En mai 2004, le Conseil a approuvé trois documents de politique générale sur la nutrition¹⁷, qui sensibilisent au rôle accru du PAM en matière de nutrition maternelle et infantile et d'enrichissement de l'aide alimentaire en micronutriments et au rôle de la nutrition dans les opérations de secours. En co-parrainant le Programme commun des Nations Unies sur le sida (ONUSIDA), le PAM renforce l'action de ses programmes face à la pandémie.
40. À l'appui de cet objectif, en 2006–2009, le PAM:
- élaborera de nouvelles directives sur la conception et la mise en œuvre des projets de développement de la "prochaine génération" portant sur la nutrition, à partir d'un

¹⁵ L'OMS indique que "l'amélioration de la qualité de la vie" constitue un résultat à long terme approprié pour les programmes de lutte contre le VIH/sida.

¹⁶ Politique concernant la problématique hommes-femmes (2003-2007), WFP/EB.3/2002/4-A

¹⁷ "Vivres pour la nutrition: intégrer la nutrition dans les programmes du PAM" (WFP/EB.A/2004/5-A/1); "Enrichissement en micronutriments: l'expérience du PAM et la voie à suivre" (WFP/EB.A/2004/5-A/2); "La nutrition en période de crise: l'expérience du PAM et les difficultés à surmonter" (WFP/EB.A/2004/5-A/3).



examen thématique des meilleures pratiques utilisées dans les opérations touchant à la santé et à la nutrition des mères et des enfants;

- entreprendra de nouvelles recherches sur les possibilités de programmation visant à renforcer les effets à terme de la nutrition, en particulier dans les situations d'urgence;
- collaborera plus étroitement avec l'ONUSIDA, l'OMS, le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), la FAO, le HCR et l'UNICEF pour mieux intégrer les questions relatives à la nutrition, à la sécurité alimentaire et à la problématique hommes-femmes dans les interventions de lutte contre le VIH/sida;
- analysera l'expérience acquise en matière d'enrichissement des produits alimentaires en micronutriments; et
- renforcera l'action menée conjointement avec la FAO pour améliorer la nutrition dans les communautés par le biais d'activités complémentaires visant à accroître la production d'aliments nutritifs; et
- travaillera avec les organismes nationaux pour mettre en place des systèmes de surveillance de la nutrition ou mènera des enquêtes nationales sur la nutrition; les pays concernés sont l'Érythrée, l'Éthiopie, l'Indonésie, la République populaire démocratique de Corée, le Soudan et la Tanzanie.

Objectif stratégique 4: Faciliter l'accès à l'éducation et réduire les inégalités entre les sexes dans le domaine de l'accès à l'éducation et à la formation professionnelle

⇒ *Contribution aux objectifs du Millénaire pour le développement*

41. En facilitant la participation des familles vulnérables à des activités d'éducation, les programmes du PAM "Vivres pour l'éducation" et "Vivres pour la formation leur donnent la possibilité d'investir en eux-mêmes, contribuant ainsi au développement humain. Les programmes "Vivres pour l'éducation" du PAM ont entraîné une augmentation de la scolarisation et de la fréquentation scolaire chez les enfants des familles pauvres. Ainsi, en Afrique, la fourniture de repas dans les écoles a fait progresser la fréquentation scolaire de 2,5 jours par mois et par enfant¹⁸ et a permis d'atteindre les orphelins et les enfants vulnérables touchés par le VIH et le sida. L'aide alimentaire a eu pour effet positif de favoriser l'éducation des filles là où il existe une forte inégalité entre les sexes dans l'accès à l'éducation. Le PAM mène aussi régulièrement des activités "Vivres pour la formation" pour favoriser l'alphabétisation des femmes et des adolescentes des ménages vivant dans l'insécurité alimentaire et leur assurer une formation à des aptitudes utiles pour la vie. Les interventions menées au titre de l'objectif stratégique 4 contribuent donc à l'objectif 2 (assurer à tous une éducation primaire) et à l'objectif 3 (promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes) du Millénaire.

⇒ *Approche*

42. Dans le rapport final sur le Projet Objectifs du Millénaire des Nations Unies, la fourniture de repas scolaires et de rations à emporter pour les filles, ainsi que les campagnes de déparasitage organisées dans les écoles sont vues comme l'un des moyens rapides de faire progresser la lutte contre la faim. La faim abaisse la faculté de concentration des

¹⁸ Résultats cumulés des pays africains qui ont mené une enquête normalisée sur l'alimentation scolaire.



enfants et leur capacité de travailler en classe¹⁹. Les programmes "Vivres pour l'éducation" font venir les enfants à l'école et peuvent contribuer à améliorer leur développement cognitif et leurs résultats scolaires²⁰. De plus, les écoles sont des lieux qui permettent d'atteindre efficacement de grandes parties de la population - comme les jeunes, le personnel éducatif, les familles et les communautés - pour promouvoir une meilleure nutrition et un meilleur état de santé par le biais, par exemple, de campagnes de déparasitage ou de prévention contre le VIH/sida²¹ qui contribue à l'objectif stratégique 3. Le PAM est donc déterminé à aider les pays à mettre en œuvre des programmes "Vivres pour l'éducation" et à renforcer leurs capacités d'affermir et d'améliorer l'efficacité de ceux qui existent. En outre, les faits prouvent qu'éduquer les femmes aide à éduquer la génération qui suit²² et que le statut de la femme exerce une forte influence à court et à long terme sur l'état nutritionnel des enfants²³. Le PAM continuera d'assurer aux femmes et aux adolescentes une formation à des aptitudes utiles pour la vie. L'apport par le PAM d'une aide alimentaire aux programmes d'éducation vise à: i) accroître la scolarisation des enfants et la fréquentation scolaire, notamment celles des filles; ii) améliorer la capacité d'apprentissage et de concentration des enfants en classe; iii) permettre aux femmes et aux adolescentes de suivre jusqu'au bout les programmes non traditionnels d'enseignement.

43. Pour être efficaces, les interventions menées au titre de l'objectif stratégique 4 exigent: i) de solides partenariats pour faire en sorte que les programmes "Vivres pour l'éducation" aient des effets directs positifs sur l'éducation; ii) des interventions complémentaires en matière de santé et de nutrition pour améliorer la nutrition des enfants et sensibiliser davantage les communautés au problème de la faim chez les enfants; iii) des moyens novateurs pour atteindre les enfants et les orphelins des ménages touchés par le VIH et le sida, dont l'éducation scolaire a été bouleversée iv) l'apport d'un appui aux partenaires, en particulier le HCR et l'UNICEF, pour que puissent accéder à l'éducation les enfants touchés par les crises, en particulier ceux qui sont réfugiés et déplacés à l'intérieur de leur pays; et v) la recherche et un partage de l'information continus sur l'aide alimentaire au profit de l'éducation. En outre, la politique du PAM concernant la problématique hommes-femmes²⁴ fait une large place à l'action en faveur des femmes et des adolescentes pour contrebalancer leur position défavorisée et renforcer leur contribution à la sécurité alimentaire du ménage. Conformément à l'Engagement renforcé du PAM en faveur des femmes III, pendant la période 2003-2007, les femmes et les filles devront représenter au moins 70 pour cent des participants aux activités de formation appuyées par une aide alimentaire.

¹⁹ Mason J., *et al*, 2001. *The micronutrient Report: Current progress and trends in the control of vitamin A*. Ottawa, Canada: Micronutrient Initiative and International Development Research Centre.

²⁰ Vince-Whitman C., Aldinger C., Levinger B., et Birdthistle I., 2001 *Thematic Studies: School Health and Nutrition*. Paris: UNESCO; Kleinman R.E., Hall S., Green H., Korzec-Ramirez D., Patton K., Pagano M.E. et Murphy J.M., 2002. Diet, breakfast and academic performance in children. *Ann Nutr Metab* 46 (Suppl 1): 23-30.

²¹ Organisation mondiale de la santé 1998. *WHO Information Series on School Health: Healthy Nutrition: An Element of a Health-Promoting School*. Genève: OMS.

²² Herz B. et Sperling G.B., 2004. *What Works in Girls' Education*. New York: Council on foreign Relations.

²³ Smith L.C., Ramakrishnan U., Ndiaye A., Haddad L. et Martorell R., 2003. The Importance of Women's Status for Child Nutrition in Developing Countries. *Food and Nutrition Bulletin* 24 (3), 287-288.

²⁴ "La politique concernant la problématique hommes-femmes" (2003-2007) (WFP/EB.3/2002/4-A), Engagements renforcés à l'égard des femmes I, II, III, V et VI.



44. En collaboration avec l'UNICEF, l'OMS, les gouvernements et les communautés, un programme de prestations de services essentiels a été mis en œuvre avec succès dans 38 pays: il s'agit d'une série d'interventions complémentaires ayant un impact sur la nutrition et la santé, organisées dans le cadre de programmes "Vivres pour l'éducation". Le renforcement et la mise en réseau des capacités de mise en commun des connaissances sur l'alimentation scolaire se sont poursuivis avec l'appui à l'Alliance du Sahel, au Réseau latino-américain d'alimentation scolaire et à la Stratégie du Moyen-Orient. Il faut cependant faire encore davantage pour intégrer les composantes du VIH/sida dans les programmes "Vivres pour l'éducation", compte tenu en particulier des aspects sexospécifiques du VIH/sida et de ses liens avec l'éducation des filles.
45. À l'appui de cet objectif, en 2006–2009, le PAM:
- cherchera de nouveaux moyens de promouvoir l'éducation des filles, en particulier des adolescentes, grâce à la distribution de rations à emporter et à l'alphabétisation/formation professionnelle utile pour la vie;
 - étendra à un plus grand nombre de pays les partenariats établis pour le programme de prestation de services essentiels;
 - approfondira les recherches, en particulier avec la Banque mondiale, sur l'impact des programmes "Vivres pour l'éducation" au regard des objectifs en matière de nutrition et d'éducation;
 - intégrera des composantes ayant trait au VIH/sida dans les programmes "Vivres pour l'éducation" et étudiera l'impact de ces programmes sur les orphelins et les enfants touchés par le VIH/sida;
 - en collaboration avec des partenaires, dirigera le Programme d'alimentation scolaire à base de produits locaux lancé dans le cadre du Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD), qui tend à lier le programme "Vivres pour l'éducation" à des investissements visant à améliorer le rendement agricole et la commercialisation de manière à permettre aux producteurs locaux de répondre à une demande accrue;
 - augmentera le nombre des programmes de formation prévus dans le cadre des activités "Vivres pour l'éducation", par exemple un programme conjoint FAO/PAM - Junior Farmer Field & Life schools – qui vise à insérer et à maintenir les enfants touchés par le VIH/sida dans le circuit éducatif.

Objectif stratégique 5: Renforcer les capacités nationales et régionales d'établir et de gérer des programmes d'aide alimentaire et de lutte contre la faim

⇒ *Contribution aux objectifs du Millénaire pour le développement*

46. Renforcer les capacités locales de lutte contre la faim est le résultat fondamental recherché au titre de l'objectif stratégique 5 qui implique aussi le transfert de la capacité de répondre aux objectifs stratégiques 1 à 4. Les interventions menées au titre de l'objectif stratégique 5 contribuent donc aux mêmes objectifs du Millénaire pour le développement que les objectifs stratégiques 1 à 4, compte tenu des objectifs des programmes nationaux fondés sur l'aide alimentaire appuyés par le PAM.



⇒ *Approche*

47. Pour réduire durablement la faim, les pays —et leur population— doivent concentrer leur action sur l'identification des besoins, la formulation et la mise en œuvre de stratégies adéquates pour y faire face, et veiller à ce qu'il existe une volonté politique d'éradiquer la faim et à ce que les ressources nécessaires y soient consacrées. Le PAM doit étudier comment contribuer au mieux au renforcement des capacités nationales et régionales de lutte contre la faim. Dans ce domaine, son objectif consiste à soutenir l'action menée aux plans national et régional pour éradiquer la faim, pour que, à terme, l'aide extérieure devienne superflue.
48. Le cadre directif de cet objectif stratégique figure dans le document "Renforcement des capacités nationales et régionales" (WFP/EB.3/2004/4-A). Le principe d'intégration du renforcement des capacités sous-tend le cadre directif du PAM. Les interventions dans ce domaine peuvent être liées à des projets particuliers du PAM ou prendre la forme d'activités "indépendantes", auquel cas le renforcement n'est pas lié à un projet du PAM. Le mécanisme juridique qui permet au PAM de mobiliser des ressources pour ces interventions est décrit dans le document "Cadre de financement relatif à la mise en œuvre de la priorité stratégique 5" (WFP/EB.1/2005/5-A).
49. En 2005, le PAM procédera à des consultations internes et externes avec ses partenaires pour déterminer le meilleur moyen de réaliser l'objectif stratégique 5. S'appuyant sur le cadre directif établi pour cet objectif, en 2006-2009, le PAM:
- concevra et mettra au point des directives visant la mise en œuvre d'une méthode systématique de renforcement des capacités dans le cadre des programmes du PAM et d'activités indépendantes;
 - consultera ses partenaires, en particulier la FAO, l'UNICEF et des organisations non gouvernementales, qui ont une grande expérience des activités de renforcement des capacités, pour tirer parti de cette expérience, harmoniser les stratégies de renforcement des capacités et faire en sorte que les efforts se conjuguent;
 - publiera les règles financières rendant opérationnel le cadre de financement agréé pour la mise en œuvre de l'objectif stratégique 5;
 - concevra, mettra au point et appliquera une stratégie de mobilisation de ressources pour les activités de renforcement des capacités;
 - améliorera le suivi des activités entreprises au titre de l'objectif stratégique 5 et l'établissement de rapports sur ces activités;
 - évaluera l'efficacité des efforts de mise en œuvre et mettra en place tout autre mécanisme institutionnel et d'appui qui pourra se révéler nécessaire; et
 - surveillera les coûts de mise en œuvre, y compris le coût des ressources humaines, et en tiendra compte dans les décisions futures concernant la planification stratégique et le budget.

VI. ANALYSE DES RISQUES

Manque de fonds

50. La recherche de ressources est un domaine où la compétition est forte pour le PAM et pour ses partenaires. Si le financement des besoins essentiels des populations touchées est généralement assuré pendant les crises très médiatisées, ce n'est pas le cas lorsqu'il s'agit



de crises humanitaires prolongées ou de "dépenses sociales", dans des domaines comme la nutrition, l'éducation, les programmes de lutte contre le VIH, et les filets de protection sociale nécessaires aux populations les plus vulnérables. En outre, les partenaires du PAM, y compris les gouvernements, peuvent manquer de ressources pour financer des investissements indispensables dans les secteurs de la santé, de l'éducation et de la protection sociale. Ainsi, même quand le financement des besoins est assuré, le manque de fonds destinés aux programmes des partenaires menace l'efficacité de l'action conjointe de lutte contre la faim.

51. À cause de l'affaiblissement de l'appui apporté par les donateurs à l'utilisation de l'aide alimentaire dans les situations de redressement et de développement, et des besoins antagonistes d'investissement social et de génération de revenus pour les pauvres, les programmes de développement du PAM et ses interventions prolongées de secours et de redressement risquent fortement d'être déficitaires. Pour ce qui est des opérations d'urgence du PAM, les fonds manquent relativement moins souvent, mais leur arrivée tardive fait obstacle à la livraison rapide des vivres. De même, l'insuffisance des contributions multilatérales réduit la souplesse nécessaire au PAM pour répondre aux besoins. (*Action: Objectifs de gestion 1, 4, 7*)

Contraintes financières résultant des fluctuations des prix du marché

52. Les prix du marché, y compris les taux de change et les coûts du transport, font l'objet d'un suivi régulier; des chiffres de planification sont communiqués aux gestionnaires pour leur permettre d'établir les budgets des opérations. La place centrale des opérations humanitaires dans les activités du PAM, qui exige la livraison rapide de vivres aux bénéficiaires, expose le PAM aux risques dus à l'instabilité des prix sur les marchés des produits, aux fluctuations des cours des carburants et à l'incertitude quant au taux de change du dollar E.-U. Ainsi, la valeur du dollar s'est dépréciée d'environ 15 pour cent par rapport à l'euro depuis le moment où le budget a été établi alors que les coûts de fret ont presque doublé pendant cette même période. Ces risques exposent le PAM à une érosion de son pouvoir d'achat, en particulier lorsqu'il doit se procurer des biens et des services à des prix élevés pour répondre à des besoins soudains —ce qui se traduit par une moindre quantité de vivres à la disposition des bénéficiaires. (*Action: Objectifs de gestion 3, 6*)

Sécurité

53. Le fait que des terroristes ou des groupes rebelles prennent pour cible des travailleurs humanitaires réduit la possibilité pour le PAM de sauver des vies et de protéger les moyens de subsistance pendant les crises. L'insécurité demeure un facteur important limitant le déplacement des fonctionnaires dans les zones touchées par les conflits et empêche le PAM d'atteindre ceux qui ont besoin d'aide. Les zones dans lesquelles le PAM opère étant généralement peu sûres, l'insécurité remet en question la capacité que le PAM a d'atteindre pleinement ses objectifs. (*Action: Objectif de gestion 5*)

Capacité et maintien du personnel dans des environnements de travail générateurs de stress

54. Le PAM compte sur son personnel, en particulier le personnel des opérations des bureaux extérieurs. Les fonctionnaires du PAM doivent souvent faire face à une surcharge de travail et nombreux sont ceux qui vivent dans un environnement générateur de stress; cela peut aboutir au surmenage, à des frustrations, à un mauvais équilibre entre travail et vie privée et à l'impossibilité de bénéficier des possibilités d'avancement dans la carrière. Jusqu'ici, le moral indéfectible des fonctionnaires a contribué à atténuer le risque qui



pourrait empêcher le PAM de recruter et de conserver le personnel compétent dont il a besoin. La stratégie du PAM en matière de ressources humaines vise à fournir à son personnel l'appui nécessaire pour pouvoir conserver une solide présence sur le terrain et une position de chef de file dans les interventions humanitaires. La nature stressante du travail du PAM et, en particulier, la violence accrue exercée à l'encontre des agents humanitaires met en danger la possibilité pour le PAM de conserver son personnel. (*Action: Objectif de gestion 2*)

Poids excessif d'un trop grand nombre d'initiatives sur les capacités de l'Organisation

55. Depuis 1997, le PAM appuie le programme de réformes du Secrétaire général de l'ONU qui vise à rendre le système des Nations Unies plus responsable, plus transparent, plus efficient et plus efficace. Le PAM s'efforce d'être une organisation qui ne cesse d'apprendre, qui s'adapte aux changements et qui améliore constamment ses performances; à cette fin, il a adopté une méthode de gestion axée sur les résultats.
56. Le PAM est déterminé à être une organisation efficace et responsable. Le processus d'amélioration doit toutefois tenir compte du temps nécessaire pour se mettre au courant des nouveaux concepts et systèmes et pour appliquer de nouvelles procédures. Le personnel des opérations est actuellement confronté à toute une série d'initiatives prises notamment pour améliorer les procédures de l'Organisation, la gestion et la qualité des programmes. Le processus de changement est mobilisateur, mais il ne doit pas surcharger le personnel du PAM. Le risque de peser trop lourd sur les capacités du personnel demeure élevé et doit être géré avec soin en assurant la hiérarchisation et la coordination des initiatives d'amélioration de la gestion et des programmes.
57. La gestion du changement au PAM doit aussi tenir compte de la nature du travail de l'Organisation. Le PAM mise sur sa capacité de déployer des agents et des ressources rapidement en cas de situation d'urgence. Quand certains se déplacent pour répondre aux besoins de la situation, d'autres doivent absorber le surcroît de travail. Les services d'appui du PAM redistribuent eux aussi des ressources au profit des situations d'urgence. Jusqu'à présent, le PAM a réussi à faire face à de multiples crises, mais pas sans que cela ait eu des répercussions sur ses autres opérations. Il n'en reste pas moins que si plusieurs grandes crises éclatent en même temps, la capacité du PAM de réaliser des programmes de qualité pour lutter contre la faim dans toutes les situations risque d'être remise en cause. (*Action: Objectifs de gestion 2, 3 et 7*).

VII. OBJECTIFS DE GESTION

58. Le Plan stratégique est destiné à guider toutes les activités du PAM; il doit fixer la direction à prendre et l'ordre de priorité des investissements à faire en ce qui concerne toutes les fonctions organisationnelles, et insister sur les nouveaux domaines d'activité. Le Plan stratégique en cours vise donc à établir entre les objectifs stratégiques et les objectifs de gestion un lien plus clair qui permettra d'orienter les investissements que le PAM consacrera à ses moyens institutionnels. Le PAM doit également viser à atténuer les risques auxquels il est exposé et à exploiter les possibilités qui s'offrent à lui. Ce chapitre se présente sous un nouvel intitulé —Objectifs de gestion— et les anciennes priorités de gestion 1 à 9 sont devenues les objectifs de gestion 1 à 7, qui reflètent la capacité institutionnelle dont le PAM a besoin et la performance opérationnelle qu'il doit réaliser à long terme pour s'acquitter de sa mission: contribuer à éliminer la faim.



Objectif de gestion 1: Établir des partenariats solides pour éliminer la faim

59. L'élimination de la faim exigera une action concertée de tous les partenaires. L'établissement de partenariats solides avec les partenaires nationaux et internationaux — gouvernements, institutions publiques, organismes des Nations Unies, organisations internationales, organisations de la société civile ou secteur privé— demeure le fondement de l'approche suivie par le PAM pour lutter contre la faim. Comme on l'a déjà mentionné plus haut, cela ne consiste pas simplement à chercher des partenaires pour compléter les activités du PAM; il faut aussi chercher des partenaires dont les plans et programmes peuvent gagner en valeur grâce à l'aide alimentaire.
60. Les gouvernements des pays dans lesquels le PAM opère sont ses principaux partenaires. Le PAM renforcera la coordination avec les institutions apparentées du système des Nations Unies pour assurer avec plus de cohérence l'appui aux efforts nationaux mis en œuvre pour atteindre les objectifs du Millénaire, en particulier dans le cadre des bilans communs de pays et des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement. Pendant la période du Plan stratégique, le PAM s'attachera à être un bon partenaire:
- en appuyant le programme de réformes des Nations Unies et le programme intergouvernemental plus vaste de réforme de l'aide;
 - en continuant de collaborer avec d'autres organisations humanitaires, en particulier l'OCHA et le HCR, et de participer activement aux processus des Nations Unies tels que le processus d'appel commun et le Plan d'action humanitaire commun ainsi que le processus plus large de réforme de l'action humanitaire, qui est en cours;
 - en renforçant encore ses partenariats avec l'UNICEF, la Banque mondiale, l'OMS et d'autres organisations nationales et internationales, y compris le secteur privé, pour soutenir l'action concertée menée pour réduire le nombre des enfants qui souffrent de la faim;
 - en fournissant les services humanitaires communs dans lesquels le PAM agit en tant que chef de file pour le compte des organisations des Nations Unies Centre conjoint de logistique des Nations Unies (UNJLC) et Services aériens humanitaires des Nations Unies;
 - en travaillant en partenariat avec la Banque mondiale, le FIDA et les institutions financières régionales et locales pour faire en sorte qu'une attention et des ressources suffisantes soient consacrées à la lutte contre la faim dans les plans nationaux de développement;
 - en maintenant son appui au Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD) par le biais d'une coopération dans les domaines d'intérêt commun ainsi que d'une concertation et d'une collaboration plus étroites avec l'Union africaine;
 - en procédant à des évaluations et en menant des activités de plaidoyer de concert avec la FAO aux niveaux national et mondial pour progresser vers l'objectif partagé qui est de réduire de moitié d'ici à 2015 le nombre de ceux qui souffrent de la faim;
 - en renforçant davantage la participation du PAM à l'ONUSIDA et en établissant des partenariats avec d'autres organismes de co-parrainage pour appuyer, en particulier, le principe des "Trois Uns": un cadre de coordination convenu pour la lutte contre le sida; une autorité chargée de la coordination nationale; et un système convenu de suivi et d'évaluation au niveau du pays;



- en renforçant encore l'harmonisation des efforts stratégiques de lutte contre la faim et la collaboration qui existe déjà dans ce domaine entre la FAO, le FIDA et le PAM, compte tenu de la double démarche exposée à la Conférence de Monterrey sur le financement du développement et en participant activement à l'action concertée menée pour éliminer la faim, par exemple dans le cadre de l'Alliance internationale contre la faim;
- en lançant une initiative de partenariat stratégique avec les ONG afin d'établir avec ces organisations de solides relations qui tiennent compte à parts égales des besoins du PAM et des ONG partenaires dans un effort conjoint pour éliminer la faim, et en intensifiant le dialogue avec les ONG, aux niveaux mondial, régional et local, pour déterminer comment agir ensemble pour sensibiliser davantage aux problèmes de la faim.
- en poursuivant le dialogue et en élargissant la coopération avec les organisations régionales et sous-régionales, comme l'Union africaine et la Communauté de développement de l'Afrique australe.
- en renforçant les partenariats qui existent avec des entreprises telles que Thomas Nationwide Transport (TNT) et le *Boston Consulting Group* (BCG), et en établissant de nouveaux, avec des entités comme Spencer Stuart, qui apporteront un appui à la gestion des ressources humaines.

Objectif de gestion 2: Être l'employeur de choix d'un personnel compétent déterminé à éliminer la faim

61. La force opérationnelle du PAM s'appuie sur un vaste réseau de bureaux de terrain dans des pays où les fonctionnaires peuvent se trouver dans des situations difficiles, parfois dangereuses pour leur vie. Le PAM demande beaucoup à ses employés; son efficacité dépend de leur compétence et de leur détermination à atteindre ceux qui ont besoin d'aide, même dans des conditions stressantes. Cela fait partie du système de valeur de la fonction publique des fonctionnaires du PAM qui devrait être appuyé et favorisé par une stratégie des ressources humaines conçue pour permettre au PAM d'attirer et de garder les personnes les plus compétentes.
62. En 2004, des progrès importants ont été faits vers la mise au point d'une stratégie des ressources humaines qui porte à la fois sur les besoins identifiés du personnel du PAM et les ressources humaines qui sont nécessaires au PAM pour assurer l'efficacité de ses opérations. Le PAM a mené pour la première fois une enquête mondiale auprès de son personnel et a obtenu les réponses de 5 600 fonctionnaires en poste dans tous les pays et titulaires de tous types de contrats. L'enquête a fait ressortir les domaines dans lesquels le personnel était satisfait du PAM en tant qu'employeur et a contribué à identifier ceux dans lesquels le PAM devait prendre des mesures pour lui donner davantage satisfaction. Des activités de suivi sont en cours, avec une participation à l'échelle du PAM tout entier, sous le nom de *Staffmatters*. Le PAM a aussi mis en place le système d'amélioration des performances et des compétences (PACE) pour gérer les performances du personnel et renforcer le lien entre la performance, la contribution de chacun au PAM et ses aspirations en termes de carrière. Le PAM continue de travailler à la réalisation de l'Engagement renforcé en faveur des femmes VIII: "Progresser sur la voie d'une égalité entre hommes et femmes dans les domaines du personnel, des possibilités et des responsabilités et veiller à ce que les politiques de gestion des ressources humaines tiennent compte des spécificités



des hommes et des femmes et offrent aux fonctionnaires la possibilité de concilier leurs priorités personnelles et professionnelles"²⁵.

63. Ceux qui travaillent pour le PAM sont en majorité recrutés localement. Une grande initiative, le Projet relatif aux agents nationaux, a été lancée. L'idée est d'harmoniser et de normaliser le cadre contractuel, les rémunérations, les conditions d'emploi, les retraites, la couverture de l'assurance maladie et la représentation du personnel dans le cadre d'associations de personnel local. Les autres initiatives engagées pendant la période de ce Plan stratégique sont les suivantes:
- Le PAM, en association avec le PNUD, l'ONUSIDA, le FIDA et l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, les sciences et la culture (UNESCO), lancera dès 2006 un système pilote commun de rémunération au mérite afin de mieux récompenser ceux qui ont obtenu de bons résultats dans des conditions stressantes.
 - En 2006, une deuxième enquête mondiale sera menée auprès des fonctionnaires qui pourront ainsi communiquer au PAM leurs vues sur la façon dont il peut s'améliorer et devenir plus efficace.
 - Le PAM, avec la FAO et le FIDA, s'emploie à mettre en place un centre commun de perfectionnement des cadres pour renforcer leurs compétences en matière de directives. Un projet pilote, financé par le Département du Royaume-Uni pour le développement international (DFID), a permis à dix directeurs du PAM d'évaluer leurs points forts en matière de compétences et les domaines susceptibles d'amélioration, permettant une approche mieux adaptée aux perspectives de carrière de chacun.
 - D'autres initiatives de formation du personnel seront envisagées pour appuyer le perfectionnement du personnel, y compris la poursuite des ateliers de formation des directeurs de pays qui apportent aux nouveaux directeurs de pays une formation de "départ", et le recours plus systématique à des mécanismes d'évaluation "à 360 degrés".

Objectif de gestion 3: Faire preuve d'excellence dans la mise en œuvre de programmes efficaces et opérants

⇒ Excellence des programmes

64. L'efficacité du PAM dépend de la mise en œuvre de programmes qui réussissent à soulager de la faim les populations vulnérables. Il faut pour cela mettre en place des modes opératoires efficaces afin d'assurer la livraison rapide d'une quantité suffisante de vivres à ceux qui en ont besoin et exécuter des programmes axés sur les résultats que les leçons tirées de l'expérience permettent d'améliorer afin d'appuyer les efforts nationaux de lutte contre la faim.
65. Toutes les opérations du PAM — partout où elles sont menées — comportent un ensemble de fonctions grâce auxquelles les programmes répondent aux besoins et produisent des résultats. En 2004–2005, l'examen des procédures opérationnelles a abouti à toute une série de recommandations et à la mise au point d'outils de gestion visant à améliorer les fonctions qui permettent la fourniture rapide de quantités suffisantes de vivres aux bénéficiaires. L'équipe chargée de l'assurance qualité des programmes, dont la présidence est assurée par roulement par les directeurs du Bureau des opérations, de la

²⁵ Politique du PAM concernant la problématique hommes-femmes, 2003-2007, WFP/EB.3/2002/4-A



Division de la gestion axée sur les résultats et de la Division des stratégies, des politiques et de l'appui aux programmes, oriente les efforts déployés par l'Organisation pour améliorer la qualité des programmes. Les initiatives en cours pendant la période du Plan stratégique sont les suivantes:

- Le PAM continuera de renforcer le Système d'analyse et de traitement des données sur les mouvements des produits alimentaires (COMPAS) qu'il intégrera à la gestion des programmes. Le PAM mettra en place, en collaboration avec TNT, certaines des améliorations que celui-ci a identifiées.
- L'amélioration de la qualité des programmes sera aussi assurée grâce à i) une méthode commune de suivi et d'évaluation; ii) un centre de services pour la qualité des programmes qui fournira un appui technique en fonction de la demande; et iii) des méthodes innovantes comme *PASS it on* qui permettra l'échange de connaissances et de données d'expérience entre les bureaux de pays, les bureaux régionaux et le siège.
- Un renforcement ultérieur des capacités d'évaluation des besoins améliorera l'efficacité des programmes d'aide alimentaire. Ils utiliseront et appuieront les mécanismes du marché; ils seront bien ciblés et feront la distinction entre besoins chroniques et besoins temporaires; ils prévoiront une combinaison appropriée de ressources alimentaires et non alimentaires; ils seront conçus en tenant compte de la durée de l'aide et de l'assortiment alimentaire choisi.
- La gestion des programmes sera renforcée par une initiative visant à doter le PAM de moyens de gestion efficaces de l'information géographique pour répondre aux besoins dans ce domaine des opérations qu'il mène dans un environnement décentralisé. À cette fin, le PAM, en collaboration avec la FAO, travaille à la mise au point d'un système de gestion de l'information géographique qui facilite l'accès à l'information et la mise en commun des données. Les données concernant toutes les activités opérationnelles du PAM seront normalisées et accompagnées de références géographiques, ce qui facilitera l'échange de données sur les opérations du PAM et permettra l'accès rapide à l'information.
- Pour que les partenaires du PAM puissent répondre à temps aux besoins humanitaires, le PAM continuera de s'assurer un service aérien humanitaire pour le compte des autres organisations des Nations Unies. Pour assurer la sécurité du personnel, il a créé une unité de la sécurité aérienne, entité indépendante, qui comprend trois agents régionaux de la sécurité aérienne. Un système spécialisé d'information sur les incidents, en cours d'établissement, facilitera la gestion des risques.
- Le PAM s'emploiera à accroître les achats locaux et régionaux en travaillant avec les fournisseurs des pays en développement pour qu'ils livrent à temps des produits d'une qualité appropriée et peu onéreux.

⇒ *Capacité d'intervention rapide*

66. En 2004-2005, la capacité d'intervention rapide du PAM a résisté à la pression des multiples crises de grande ampleur qui ont frappé le Darfour, Haïti et l'Asie. Cette capacité s'appuie sur les investissements logistiques, les partenariats de veille, la technologie et des procédures qui permettent au PAM de mobiliser des vivres, du personnel et d'autres ressources pour répondre à des besoins soudains.
67. Toute une série de fonctions aident le PAM à mettre en œuvre des programmes visant à pourvoir rapidement aux besoins d'urgence. Outre la chaîne d'approvisionnement alimentaire qui est vitale pour répondre aux besoins en cas de crise, la capacité d'intervention du PAM comporte l'identification des besoins alimentaires liés à la sécurité,



la conception de programmes ainsi que les procédures et l'équipement nécessaires pour pouvoir rapidement et en toute sécurité atteindre les populations touchées par la crise et tenir les décideurs informés de l'évolution de la situation. Pendant la période du Plan stratégique, les initiatives visant à renforcer la capacité d'intervention rapide du PAM consisteront à:

- continuer à investir dans les moyens, les processus et les partenariats —y compris les activités de renforcement des capacités du personnel des bureaux régionaux et de pays, et l'élaboration d'une stratégie d'ensemble pour le personnel de la logistique— afin que la capacité d'intervention logistique conserve son degré d'excellence;
- rechercher de nouveaux partenaires de réserve afin de renforcer la capacité qu'a le PAM d'intervenir rapidement et efficacement en cas d'urgence;
- renforcer le Système mondial d'alerte rapide du PAM et mettre en place une capacité décentralisée et des normes minimales de planification préalable et d'intervention d'urgence, y compris un réseau efficace de planification et d'intervention au niveau des bureaux régionaux;
- améliorer l'évaluation des besoins d'urgence en faisant mieux comprendre les problèmes de sécurité alimentaire et de vulnérabilité qui précèdent les crises dans les pays victimes de crises récurrentes et mettre en place des systèmes de suivi de la sécurité alimentaire dans les pays prioritaires où des informations par trop limitées, non fiables ou périmées ont fait obstacle à l'évaluation des besoins d'urgence;
- renforcer l'aide technique pour appuyer la mise en œuvre des programmes dans les situations de crises soudaines, en majorant la participation des nutritionnistes, des spécialistes du suivi et d'autres agents techniques aux missions d'évaluation des besoins d'urgence et aider les bureaux de pays à concevoir des opérations d'urgence adaptées aux crises soudaines; et,
- faire en sorte que les fonctions d'appui, dans les domaines de la sécurité et des communications notamment, permettent le déploiement rapide des effectifs en toute sécurité.

⇒ *Efficacité de la gestion*

68. En 2000, le PAM a commencé à appliquer une méthode de gestion axée sur les résultats pour améliorer l'efficacité et la transparence des opérations en utilisant les ressources des donateurs de manière à produire des effets bénéfiques sur la vie des bénéficiaires. Le processus d'analyse de la performance et de planification axée sur les résultats est essentiel au contexte dynamique dans lequel le PAM agit et à la nécessité d'évoluer et d'améliorer la capacité de répondre aux besoins des bénéficiaires. L'analyse des résultats obtenus et l'ajustement des programmes et procédures qui s'ensuit impliquent que l'Organisation ne cesse d'apprendre et de changer. Le processus de changement, toutefois, exige de bien gérer l'établissement des priorités et leur séquençage pour que les fonctionnaires ne soient pas submergés par de nouvelles stratégies, de nouveaux processus et de nouvelles exigences en matière de rapports.
69. Si le PAM a décentralisé ses opérations, c'est dans le souci d'assurer plus efficacement la livraison de l'aide humanitaire et de l'aide au développement et de mieux répondre aux besoins des bénéficiaires. Les résultats de l'examen entrepris en collaboration avec le *Boston Consulting Group*, confirment que beaucoup a été fait. Toutefois la décentralisation est toujours en cours et continuera de nécessiter des ajustements pour que les structures de l'Organisation et celles de gestion soient bien adaptées aux nouvelles initiatives mises en œuvre pour améliorer les opérations.



70. Pendant la période du Plan stratégique, le PAM:

- continuera d'intégrer la gestion axée sur les résultats dans sa culture de gestion;
- continuera de diffuser une culture de l'apprentissage en ayant recours à l'évaluation et à l'analyse des résultats pour améliorer les programmes et les fonctions de l'Organisation;
- poursuivra l'examen de la structure de l'Organisation, de la délégation de pouvoirs, de l'appui technique et du degré de contrôle dans le cadre du système de gestion décentralisée afin d'améliorer l'efficacité des opérations; et,
- le personnel de direction maintiendra un mécanisme de hiérarchisation des initiatives de changement, lui permettant aussi de décider de leur séquençage et leur mise en service, afin que les processus de changement ne surchargent pas le personnel du PAM, en particulier dans les bureaux extérieurs.

Objectif de gestion 4: Renforcer et partager les connaissances sur la faim pour contribuer à l'action concertée menée pour éliminer la faim.

71. La faim, comme la pauvreté, est le résultat d'une combinaison de facteurs —mauvaise nutrition, manque d'instruction, maigre revenu et insécurité de l'environnement— et son élimination exige le déploiement d'efforts concertés pour lutter contre ces facteurs. La distinction faite entre la faim et la pauvreté dans l'objectif 1 du Millénaire est le reflet d'un tournant décisif dans la pensée des milieux internationaux; il est désormais admis qu'il faut s'attaquer directement à la faim et ne pas assimiler son éradication à un simple sous-produit de la croissance économique. On sait qu'à cause d'un ensemble de risques, de vulnérabilités et de mécanismes de survie inadaptés adoptés par les pauvres, la faim empêche d'éradiquer la pauvreté, mais on est encore loin d'en savoir assez sur les meilleurs moyens d'éliminer la faim. Pour contribuer à l'action mondiale menée à cette fin, le PAM doit, en partenariat, mener des activités de recherche et de plaidoyer afin de faire connaître les besoins des bénéficiaires et la combinaison d'interventions la mieux à même de mettre ces derniers à l'abri de la faim, notamment dans de nouveaux domaines tels que les situations de transition et les programmes anti-HIV.

72. En 2004–2005, le PAM s'est beaucoup soucié de renforcer ses partenariats de recherche par l'intermédiaire des unités techniques du siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays et il continue de tirer parti de sa propre expérience grâce à la fonction d'évaluation. En générant des connaissances, le PAM peut mieux contribuer aux processus politiques et stratégiques et plaider en faveur de la mise en œuvre de mesures concrètes pour lutter contre la faim. Les grandes initiatives à renforcer pendant la période du Plan stratégique consisteront à:

- publier chaque année, en consultation avec la FAO et le FIDA, un *Rapport sur la faim et le développement dans le monde*, présentant la synthèse des connaissances sur un thème concernant la faim et appelant l'attention mondiale sur les stratégies d'élimination de la faim, notamment chez les enfants;
- exploiter les résultats des travaux de recherche en ayant recours à une stratégie impliquant les milieux universitaires et visant à renforcer l'assise empirique des activités menées conjointement pour élargir les connaissances et mettre en place une solide base de plaidoyer avec les instances de réflexion internationales;
- améliorer l'analyse économique des programmes du PAM et du rôle de l'aide alimentaire dans les marchés locaux et internationaux.



- agir en collaboration avec les partenaires, dans le cadre du groupe de travail interorganisations sur les systèmes d'information et de cartographie sur l'insécurité alimentaire et la vulnérabilité pour renforcer l'analyse de la vulnérabilité et parvenir à mieux comprendre les différents impacts que peuvent avoir les chocs, les effets de l'incertitude qui entoure les moyens de subsistance sur les choix d'investissement/désinvestissement des ménages et les besoins et les choix qui s'opèrent selon qu'il s'agit d'hommes ou de femmes; et
- faire des recherches, suivies de mises à l'essai, pour améliorer les méthodes d'évaluation dans divers domaines: analyse des marchés, possibilités d'intervention autres qu'alimentaires, insécurité alimentaire chronique et passagère, et effets de l'aide alimentaire.

Objectif de gestion 5: Fournir des services d'infrastructure technique et opérationnelle pour permettre la mise en œuvre d'opérations efficaces

73. En tant qu'organisme opérationnel, le PAM a une très forte présence sur le terrain et, de ce fait, les fonctions d'appui organisationnel dans différents domaines — systèmes d'information, communications, sécurité et administration — doivent agir avec la même efficacité dans toutes les situations. En tant qu'institution des Nations Unies et principal organisme humanitaire opérant dans des régions en proie à des conflits, le PAM doit absolument suivre l'évolution des conditions de sécurité et assurer la sécurité du personnel pendant les opérations sur le terrain. Le PAM participe aussi au groupe de travail sur les locaux et services communs du Groupe des Nations Unies pour le développement afin d'aider les bureaux de pays à faire avancer le processus d'harmonisation des Nations Unies.
74. Pendant la période du Plan stratégique, le PAM:
- continuera de fournir les services d'information et de communication nécessaires aux opérations et à la gestion, y compris aux opérations d'urgence par l'intermédiaire de l'équipe d'intervention rapide et d'appui pour la technologie de l'information et les télécommunications (FITTEST);
 - mettra à niveau le système central d'information sur la gestion, WINGS;
 - participera à un groupe de travail pilote conjoint pour améliorer le rapport coût-efficacité des opérations des Nations Unies sur le terrain;
 - renforcera l'appui aux achats de biens et services pour pouvoir mieux intervenir dans les situations d'urgence, accroître la transparence et la responsabilité et assurer une réduction des coûts globaux;
 - renforcera les fonctions d'appui sur le terrain dans les domaines de la gestion des avoirs et de l'administration; et
 - achèvera la mise en œuvre du programme de renforcement de la sécurité, qui rendra tous les bureaux extérieurs conformes aux normes minimums de sécurité opérationnelle.



Objectif de gestion 6: Être transparent, rendre des comptes et gérer les risques

⇒ *Gestion budgétaire et financière*

75. Une solide capacité de gestion budgétaire et financière permet aux gestionnaires d'utiliser plus efficacement les ressources d'une manière transparente et responsable. La planification du budget, son suivi et les ajustements qui y sont apportés assurent aux gestionnaires les ressources financières nécessaires pour répondre aux besoins de l'Organisation, conformément aux objectifs stratégiques et aux objectifs de gestion. Une bonne gestion financière fournit rapidement aux gestionnaires des données exactes, ce qui leur permet d'améliorer leurs compétences financières et met à leur disposition les connaissances financières spéciales dont ils peuvent avoir besoin.
76. Pendant la période du Plan stratégique, le PAM étudiera les moyens d'améliorer ses politiques financières:
- en procédant à l'examen de ses normes comptables et d'établissement des états financiers à partir d'une recommandation du Commissaire aux comptes²⁶, il envisagera la possibilité d'adopter des normes comptables internationales distinctes, rendant ainsi les états financiers plus faciles à consulter, plus complets et plus efficaces;
 - en procédant à l'examen du cadre des politiques financières, rendu possible par la mise en application générale des propositions issues de l'Examen des procédures de l'Organisation²⁷. Cela sera fait en consultation avec le Conseil.

⇒ *Contrôle*

77. La fonction de contrôle est une composante essentielle de la gouvernance et de la transparence en ce sens qu'elle assure i) que les ressources sont utilisées de façon rationnelle, ii) que les mesures de vérification sont en place et que les règles, règlements et autorisations des donateurs sont respectés et iii) que les gestionnaires interviennent rapidement et avec détermination en cas d'anomalie.
78. En 2004–2005, un nouveau Comité d'audit, composé d'un président externe et de quatre membres, dont deux externes et deux internes, a été mis en place à l'issue d'un processus consultatif auquel ont participé, le Conseil d'administration et son Bureau. Pendant la période du Plan stratégique, le PAM continuera d'introduire les meilleures pratiques de la profession en matière de transparence et de reddition de comptes.

⇒ *Gestion des risques*

79. Le PAM reconnaît que la gestion des risques est l'un des éléments essentiels d'une bonne gouvernance et qu'elle fait partie intégrante des bonnes pratiques de gestion. Des progrès considérables ont été faits avec l'introduction au PAM de la gestion des risques; un document directif et stratégique sera présenté au Conseil en novembre 2005. Pendant la période du Plan stratégique le PAM l'incorporera dans ses programmes et l'intégrera dans ses processus décisionnels.

²⁶ Rapport du Commissaire aux comptes sur les normes d'établissement des rapports financiers du Programme alimentaire mondial (WFP/EB.1/2005/5-E)

²⁷ Questions de politique financière (WFP/EB.A/2003/6-A/1)



⇒ *Obligations redditionnelles*

80. Il s'agit de tout un éventail de rapports portant sur les finances, les vérifications et les programmes. Ces rapports contribuent à la transparence du PAM en tant qu'organisation publique et assure qu'il demeure responsable devant le Conseil, le public et ses bénéficiaires.
81. Pendant la période du Plan stratégique, le PAM:
- facilitera l'introduction d'un rapport sur les contrôles internes²⁸;
 - continuera d'inscrire les rapports d'évaluation dans ses obligations redditionnelles;
 - continuera de rassembler des données sur les résultats des programmes aux fins des rapports annuels en appliquant une méthode de suivi et évaluation propre à l'Organisation; il examinera la sensibilité et la validité des indicateurs d'effets directs pour les objectifs stratégiques; et,
 - développera le système lui permettant de mesurer et d'analyser les performances de l'Organisation au regard des objectifs de gestion.

Objectif de gestion 7: Mobiliser des ressources pour répondre aux besoins

82. Le PAM a pour objectif de réunir les ressources nécessaires pour répondre pleinement aux besoins évalués de tous les programmes et opérations approuvés. À cette fin, il lui faut élargir sa base d'appui, attirer de nouveaux donateurs et encourager les donateurs occasionnels à devenir des donateurs habituels. Il faut qu'un plus grand nombre de donateurs aident à satisfaire les besoins évalués afin que la charge soit partagée plus équitablement. Les contributions multilatérales sont particulièrement importantes et devraient être encouragées car elles donnent au PAM la souplesse nécessaire pour répondre aux besoins. Il faut aussi que le secteur privé —sociétés, fondations ou particuliers— s'engage pleinement.
83. L'action de communication et de plaidoyer sensibilise le public, les donateurs, le secteur privé et les décideurs aux activités du PAM. Les efforts faits dans ce domaine sont fondamentaux pour obtenir un appui financier. Le PAM veut travailler avec des partenaires pour renforcer l'appui à la lutte contre la faim chez les enfants. Malheureusement, le PAM n'est pas très connu en dehors des milieux gouvernementaux et du cercle des ONG, encore que les médias aient pris davantage conscience de la mission du PAM ces cinq dernières années; il faut donc multiplier les efforts pour améliorer cette situation. Le PAM est, parmi les principales organisations humanitaires et de développement, celui qui a le moins investi dans les activités d'information et de plaidoyer, à la fois en chiffres absolus et en pourcentage des dépenses.
84. La stratégie de mobilisation des ressources du PAM est dictée par un objectif: accroître l'impact des dons en encourageant les donateurs à faire preuve de plus de souplesse et de prévisibilité. La souplesse s'entend des possibilités d'accroître le financement multilatéral, de la suppression des restrictions à l'utilisation des contributions des donateurs et d'une évolution relative des contributions en nature vers les contributions en espèces. La prévisibilité touche essentiellement à l'amélioration de l'information sur les contributions à venir et à la possibilité de disposer d'indications à plus long terme sur les niveaux de financement. Le PAM engagera ses membres, par voie de consultations, à identifier les

²⁸ Voir dans "Pratiques optimales en matière de mécanismes de contrôle" (WFP/EB.3/2003/5-D/1) un examen plus détaillé du rapport sur les vérifications internes.



possibilités de progresser dans ces domaines, sachant qu'ils sont interdépendants et que, si des progrès sont faits dans un domaine, tous les autres domaines en bénéficieront.

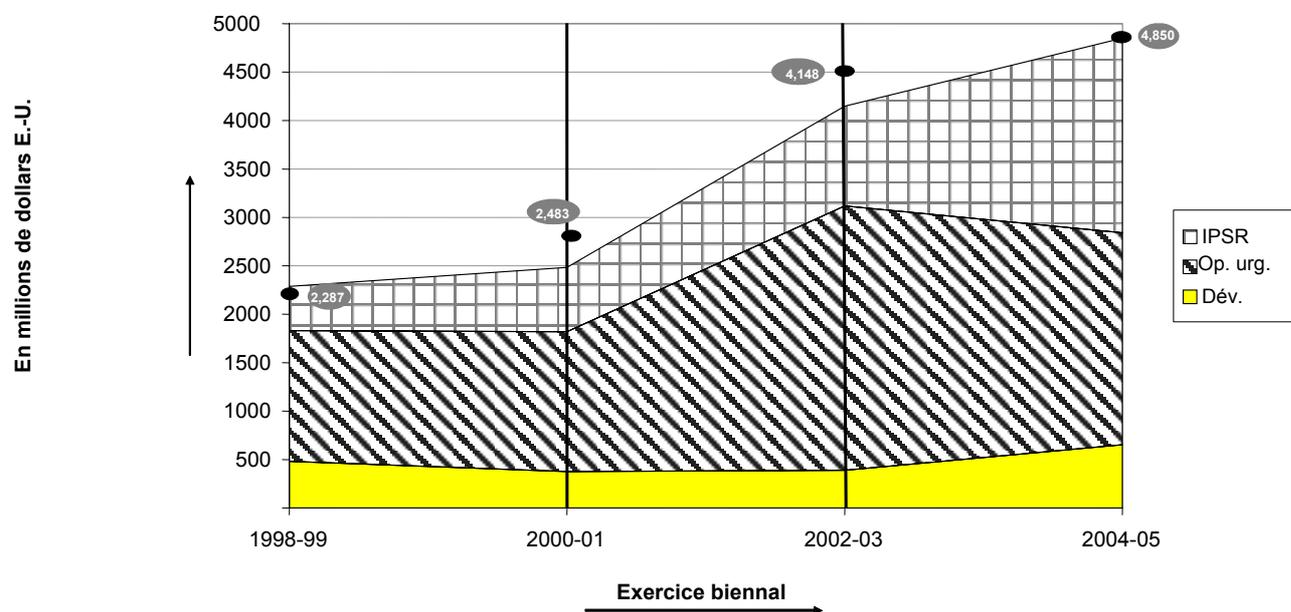
85. En 2004–2005, le PAM a posé les fondements d'une solide stratégie de mobilisation des ressources et de communication. L'idée était qu'il fallait i) encourager tous les États Membres à devenir donateurs, tout en sachant que certains seraient aussi bénéficiaires; ii) encourager les donateurs à contribuer proportionnellement à leurs moyens et iii) élaborer des politiques créatives pour que les donateurs nouveaux, privés et occasionnels deviennent des donateurs habituels. Pour renforcer cette stratégie, le PAM:
- maintiendra et resserrera, en permanence et en priorité, ses relations avec ses 20 principaux donateurs;
 - renforcera la décentralisation des activités de mobilisation de ressources pour resserrer les relations avec les dirigeants politiques et les parlementaires et renforcer les contacts déjà excellents avec les ministères, et pour établir des partenariats avec le secteur privé;
 - cherchera à mobiliser 10 pour cent de ses ressources auprès du secteur privé d'ici à 2007, sous forme de contributions en espèces et en nature correspondant à ses besoins prioritaires et susceptibles de servir au mieux ses bénéficiaires;
 - continuera de cibler les entreprises du secteur privé, en établissant de véritables partenariats avec les nouvelles entreprises donatrices, et renforcera ses relations déjà solides avec des donateurs comme TNT et le *Boston Consulting Group*;
 - établira une présence nationale sur les marchés pour mobiliser des fonds plus efficacement auprès de donateurs privés et mènera des campagnes de plaidoyer en ouvrant des comités des "Amis du PAM" comparables aux comités nationaux de l'UNICEF;
 - transformera l'initiative "Walk the World" lancée par TNT en une manifestation annuelle de mobilisation de fonds qui aidera à nourrir les enfants qui ont faim; et
 - s'appuiera sur la prise de conscience du public générée par les relations avec des entités du secteur privé comme le *Japan Advertising Council*, la Fédération internationale de rugby, les ligues nationales de football et de basket-ball des États-Unis, Benetton, la Croix-Rouge américaine et TNT pour:
 - cibler l'information concernant le PAM et le rôle de l'aide alimentaire dans la lutte contre la faim sur les médias et les faiseurs d'opinion dans les principaux pays donateurs;
 - augmenter le nombre des langues utilisées dans les publications et sur les sites Web (10 actuellement) pour atteindre un public plus large dans les pays donateurs;
 - s'assurer le concours de personnalités du spectacle et des sports;
 - produire des annonces publiques pour la télévision et les théâtres; et;
 - rédiger un plus grand nombre d'articles sur les problèmes de la faim à publier dans les grands journaux.



VIII. INCIDENCES SUR LES RESSOURCES

86. Selon les prévisions, le PAM devra mobiliser au moins 6 milliards de dollars pendant l'exercice biennal 2006-2007 —environ 5 milliards de dollars au titre des coûts opérationnels et 1 milliard au titre des coûts d'appui.
87. Depuis 1998, les coûts opérationnels directs (COD) ont représenté en moyenne 82 pour cent du total des dépenses et les coûts d'appui (coûts d'appui directs et coûts d'administration et d'appui aux programmes) une moyenne de 18 pour cent. Le graphique ci-après indique la tendance des coûts opérationnels directs pour les catégories du développement, des opérations d'urgence et des interventions prolongées de secours et de redressement.

TENDANCE DES COÛTS OPÉRATIONNELS DIRECTS, 1998-1999 À 2004-2005



ANNEXE I

OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2006-2009: MATRICE DES RÉSULTATS

Le Plan stratégique (2004-2007) comprenait une matrice de résultats issue d'une première tentative faite par le PAM pour établir une chaîne transparente des résultats attendus des opérations dont il devait rendre compte. La matrice faisait apparaître une progression logique des interventions vers les résultats spécifiques à court terme qui contribuent aux autres résultats escomptés à plus long terme, à savoir les améliorations recherchées de la vie des bénéficiaires du PAM. Elle comportait aussi des indicateurs de résultat à court terme et de résultat à plus long terme qui devaient permettre au PAM de mesurer ses performances au regard de ses cinq priorités stratégiques (PS).

Le PAM doit rendre compte des résultats qu'il obtient à court terme. Il mesure également les résultats de ces interventions à plus long terme pour déterminer s'il a atteint l'objectif recherché: améliorer la vie des populations. Obtenir des résultats à plus long terme, toutefois, nécessite une combinaison d'interventions, aussi le PAM s'attache-t-il à faire en sorte que son aide s'inscrive dans le cadre d'une action intégrée menée pour améliorer la vie de ceux qui souffrent de la faim.

En 2004, la matrice du Plan stratégique a été utilisée dans les opérations du PAM pour guider l'enchaînement des résultats des différents projets et établir des cadres logiques. Les systèmes d'information du PAM ont été modifiés pour permettre de rassembler des données sur les indicateurs de résultat à court terme spécifiés dans la matrice. Le PAM a aussi commencé à mesurer plus systématiquement les résultats à plus long terme de ses projets en procédant à des enquêtes de base. Le Rapport annuel sur les résultats contient un plus grand nombre d'informations sur les problèmes que pose la mesure de ces résultats.

Les expériences faites en 2004 ont montré qu'il fallait, pour les opérations du PAM, accompagner le Plan stratégique d'une matrice qui indique plus clairement les activités à mener ainsi que les résultats à obtenir à court terme et à plus long terme. Les Objectifs stratégiques décrivent certes les résultats à plus long terme, mais le PAM espère pouvoir donner aussi une définition des résultats plus spécifiques à court terme qui faciliterait la conception des cadres logiques au niveau des projets. Les travaux déjà engagés pour mettre au point une méthode commune de suivi et évaluation ont contribué à établir des définitions et des indicateurs de résultats à court terme mieux adaptés.

Dans ses opérations d'aide alimentaire, le PAM chiffrera:

- le nombre de bénéficiaires de son aide alimentaire;
- la quantité de produits alimentaires distribués aux bénéficiaires; et
- le nombre de participants à l'activité, s'il y a lieu.

Certains des objectifs stratégiques sont assortis de résultats à court terme qui leur sont propres, et ces résultats seront enregistrés pour tous les projets correspondant à chacun d'entre eux. De même, les indicateurs de résultat à long terme requis pour chaque objectif stratégique sont précisés et devraient être mesurés pour tous les projets correspondants qui doivent être de durée suffisante.

La mesure systématique par le PAM des résultats de ses interventions et de ses performances au regard de ses objectifs stratégiques continue de poser des problèmes. À l'heure actuelle, le système d'information du PAM ne peut produire de données que sur les dépenses et les produits alimentaires distribués par projet et catégorie d'activités. Comme un projet peut contribuer à plusieurs objectifs stratégiques, pour l'instant, la mesure des résultats à court terme, par objectif stratégique, ne peut qu'avoir un caractère subjectif. Il est difficile aussi de



mesurer les résultats à plus long terme et de les affecter aux objectifs stratégiques, en particulier quand il s'agit de projets de courte durée et d'opérations d'urgence.



OBJECTIFS STRATÉGIQUES DU PAM: MATRICE DES RÉSULTATS

But fondamental du programme pour 2006-2009: Continuer de contribuer à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement grâce à des interventions ciblées appuyées par une aide alimentaire en faveur des pauvres et de ceux qui ont faim

Types d'activité ^a	Résultats à court terme	Résultats à plus long terme ^b
Objectif stratégique 1: Sauver des vies dans des situations de crise		
<p>Distribution générale de produits alimentaires</p> <p>Alimentation sélective</p> <p>(alimentation thérapeutique et complémentaire et alimentation destinée aux groupes vulnérables)</p>	<p>1.1 Fourniture à temps de produits alimentaires en quantité suffisante aux bénéficiaires ciblés dans les zones affectées par des conflits et des catastrophes</p> <p>Indicateur 1.1.1: Nombre de bénéficiaires recevant une aide alimentaire du PAM au titre de chaque activité en pourcentage du nombre prévu de bénéficiaires, par catégorie de projet, groupe d'âge et sexe).</p> <p>Indicateur 1.1.2: Quantité de produits alimentaires distribués au titre de chaque activité en pourcentage des distributions prévues, par catégorie de projet et par produit.</p> <p>Indicateur 1.1.3: Pourcentage des distributions générales de produits alimentaires intervenant plus de 7 jours après la date prévue de distribution (indicateur pilote).</p>	<p>1.1: Réduction et/ou stabilisation de la malnutrition aiguë dans une population déterminée des zones affectées par des conflits et des catastrophes</p> <p>Indicateur 1.1.1: Prévalence de la malnutrition aiguë chez les moins de 5 ans dans une population déterminée évaluée en fonction du rapport poids/taille, par sexe.</p> <p>1.2: Réduction et/ou stabilisation de la mortalité dans une population déterminée des zones affectées par des conflits et des catastrophes</p> <p>Indicateur 1.2.1: Taux brut de mortalité dans une population déterminée (indicateur pilote – initiative SMART^c).</p> <p>Indicateur 1.2.2: Taux de mortalité chez les moins de 5 ans dans une population déterminée (indicateur pilote – initiative SMART^c).</p>
Objectif stratégique 2: Protéger les moyens de subsistance dans les situations de crise et renforcer la résistance aux chocs		
<p>Distribution générale de produits alimentaires</p> <p>Appui aux programmes de filets de protection</p> <p>(programmes destinés aux ménages touchés par le VIH/sida)</p> <p>Vivres-contre-travail/vivres pour la création d'actifs</p> <p>Vivres pour la formation</p> <p>(acquisition de compétences utiles pour la vie et formation à des activités génératrices de revenus)</p>	<p>2.1 Fourniture à temps de produits alimentaires en quantité suffisante aux bénéficiaires ciblés exposés à des situations de crise et de transition ou vulnérables aux chocs</p> <p>Indicateur 2.1.1: Nombre de bénéficiaires recevant une aide alimentaire du PAM au titre de chaque activité en pourcentage du nombre prévu de bénéficiaires, par catégorie de projet, groupe d'âge et sexe.</p>	<p>2.1: Capacité accrue des ménages ciblés, exposés à des situations de crise ou vulnérables aux chocs, de subvenir à leurs besoins alimentaires</p> <p>Indicateur 2.1.1: Proportion des dépenses que les ménages bénéficiaires consacrent à l'alimentation^d.</p> <p>Indicateur 2.1.2: Un indicateur de la diversité des régimes alimentaires est à l'étude^e.</p>



OBJECTIFS STRATÉGIQUES DU PAM: MATRICE DES RÉSULTATS

But fondamental du programme pour 2006-2009: Continuer de contribuer à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement grâce à des interventions ciblées appuyées par une aide alimentaire en faveur des pauvres et de ceux qui ont faim

Types d'activité ^a	Résultats à court terme	Résultats à plus long terme ^b
	<p>Indicateur 2.1.2: Quantité de produits alimentaires distribués au titre de chaque activité en pourcentage des distributions prévues, par catégorie de projet et par produit.</p> <p>Indicateur 2.1.3: Nombre de participants à chaque activité en pourcentage du nombre prévu de participants, par sexe.</p>	<p>2.2: Capacité accrue de gérer les chocs dans les ménages ciblés exposés à des situations de crise ou vulnérables aux chocs</p> <p>Indicateur 2.2.1: Les indicateurs à retenir sont à l'étude^f.</p>

Objectif stratégique 3: Contribuer à l'amélioration de la nutrition et de l'état de santé des enfants, des mères et autres personnes vulnérables

<p>Alimentation complémentaire</p> <p>Alimentation thérapeutique</p> <p>Alimentation en institution</p> <p>Programmes concernant le VIH/sida (thérapie par antirétrovirus, prévention de la transmission materno-fœtale du VIH, soins ambulatoires, traitement de la tuberculose)</p> <p>Enrichissement des produits alimentaires</p> <p>Sensibilisation à la nutrition (vivres pour la formation)</p> <p>Sensibilisation au VIH/sida</p>	<p>3.1 Fourniture à temps d'aliments nutritifs en quantité suffisante aux jeunes enfants, mères et autres bénéficiaires ciblés exposés à des risques sur le plan de la nutrition et de la santé</p> <p>Indicateur 3.1.1: Nombre de bénéficiaires recevant une aide alimentaire du PAM au titre de chaque activité en pourcentage du nombre prévu de bénéficiaires, par catégorie de projet, groupe d'âge et sexe.</p> <p>Indicateur 3.1.2: Quantité de produits alimentaires distribués au titre de chaque activité en pourcentage des distributions prévues, par catégorie de projet et par produit.</p> <p>Indicateur 3.1.3: Nombre de participants à chaque activité en pourcentage du nombre prévu de participants, par catégorie de bénéficiaires et par sexe.</p> <p>Indicateur 3.1.4: Part, en pourcentage, des aliments enrichis en micronutriments livrés par le biais d'interventions nutritionnelles appuyées par le PAM.</p>	<p>3.1: Réduction de la malnutrition chez les enfants ciblés</p> <p>Indicateur 3.1.1: Prévalence de la malnutrition chez les enfants ciblés de moins de 5 ans, évaluée en fonction du rapport taille/poids et âge, ventilée par sexe.</p> <p>3.2: Réduction de la malnutrition chez les femmes ciblées</p> <p>Indicateur 3.2.1: Prévalence de la malnutrition chez les femmes ciblées en âge de procréer, évaluée en fonction de l'indice de la masse corporelle (IMC) ou de l'insuffisance pondérale à la naissance (projet pilote en cours).</p> <p>3.3: Réduction de l'anémie chez les bénéficiaires ciblés</p> <p>Indicateur 3.1.3: Prévalence de l'anémie chez les femmes enceintes, les mères allaitantes et les enfants ciblés. (projet pilote en cours)</p>
--	---	--



OBJECTIFS STRATÉGIQUES DU PAM: MATRICE DES RÉSULTATS

But fondamental du programme pour 2006-2009: Continuer de contribuer à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement grâce à des interventions ciblées appuyées par une aide alimentaire en faveur des pauvres et de ceux qui ont faim

Types d'activité ^a	Résultats à court terme	Résultats à plus long terme ^b
Déparasitage	<p>3.2: Fourniture de comprimés vermifuges aux enfants et mères ciblés dans le cadre d'activités appuyées par le PAM</p> <p>Indicateur 3.2.1: Nombre de bénéficiaires ayant reçu des comprimés vermifuges dans le cadre d'activités appuyées par le PAM, en pourcentage du nombre prévu de bénéficiaires censés recevoir ces comprimés, par catégorie de bénéficiaire⁹ et par sexe.</p>	<p>3.4: Amélioration de la qualité de la vie des bénéficiaires ciblés par le biais des programmes d'aide aux personnes touchées par le VIH/sida^h</p> <p>Indicateur 3.4.1: Gain de poids chez les bénéficiaires (provisoire).</p> <p>Indicateur 3.4.2: Taux de poursuite du traitement par programme de traitement et de soins spécifiques (durée du programme, pourcentage d'observance du traitement, etc.)</p>

Objectif stratégique 4: Faciliter l'accès à l'éducation et réduire l'inégalité entre les sexes dans le domaine de l'accès à l'éducation et à la formation professionnelle

<p>Alimentation scolaire</p> <p>Rations à emporter</p> <p>Appui aux familles d'accueil d'orphelins et d'enfants touchés par le VIH/sida</p> <p>Vivres pour la formation (programmes d'alphabétisation –écriture et calcul– des femmes et des adolescentes)</p>	<p>4.1: Fourniture à temps de produits alimentaires en quantité suffisante aux enfants, adolescentes et adultes ciblés pour améliorer l'accès à l'éducation dans les écoles et les établissements d'enseignement de type non classique</p> <p>Indicateur 4.1.1: Nombre de bénéficiaires recevant une aide alimentaire du PAM au titre de chaque activité en pourcentage du nombre prévu de bénéficiaires, par catégorie de projet, groupe d'âge et sexe.</p> <p>Indicateur 4.1.2: Quantité de produits alimentaires distribués au titre de chaque activité en pourcentage des distributions prévues par catégorie de projet et par produit.</p> <p>Indicateur 4.1.3: Nombre de participants à chaque activité en pourcentage du nombre prévu de participants par catégorie de bénéficiaires et par sexe.</p>	<p>4.1 Scolarisation accrue des garçons et des filles dans les écoles primaires appuyées par le PAM</p> <p>Indicateur 4.1.1: Taux brut de scolarisation: nombre de garçons et de filles inscrits dans les écoles primaires appuyées par le PAM et, le cas échéant, les écoles maternelles et secondaires.</p> <p>Indicateur 4.1.2: Taux net de scolarisation: pourcentage de garçons et de filles d'âge scolaire inscrits dans les écoles primaires appuyées par le PAM et, le cas échéant, les écoles maternelles et secondaires.</p> <p>Indicateur 4.1.3: Taux de scolarisation chez les orphelins et les enfants vulnérables de ménages recevant des rations à emporter.</p> <p>4.2: Amélioration de l'assiduité des garçons et des filles dans les écoles appuyées par le PAM</p>
--	---	---



OBJECTIFS STRATÉGIQUES DU PAM: MATRICE DES RÉSULTATS

But fondamental du programme pour 2006-2009: Continuer de contribuer à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement grâce à des interventions ciblées appuyées par une aide alimentaire en faveur des pauvres et de ceux qui ont faim

Types d'activité ^a	Résultats à court terme	Résultats à plus long terme ^b
		<p>Indicateur 4.2.1: Taux de fréquentation: pourcentage de garçons et de filles allant en classe dans les écoles primaires appuyées par le PAM et, le cas échéant, les écoles maternelles et secondaires.</p> <p>Indicateur 4.2.2: Taux de fréquentation: pourcentage d'orphelins et d'enfants vulnérables, de ménages bénéficiant de rations à emporter, qui vont en classe.</p> <p>4.3: Amélioration de la capacité de concentration et d'apprentissage des garçons et des filles dans les écoles appuyées par le PAM</p> <p>Indicateur 4.3.1: Idées que se font les enseignants de la capacité de concentration et d'apprentissage des enfants dans les écoles, grâce à l'alimentation scolaire.</p> <p>4.4: Réduction des différences entre garçons et filles dans les écoles primaires appuyées par le PAM, les écoles secondaires et les établissements d'enseignement de type non classique</p> <p>Indicateur 4.4.1: Ratio filles/garçons dans les écoles appuyées par le PAM.</p> <p>Indicateur 4.4.2: Ratio femmes et adolescentes/hommes qui achèvent les activités vivres pour la formation.</p>



OBJECTIFS STRATÉGIQUES DU PAM: MATRICE DES RÉSULTATS

But fondamental du programme pour 2006-2009: Continuer de contribuer à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement grâce à des interventions ciblées appuyées par une aide alimentaire en faveur des pauvres et de ceux qui ont faim

Types d'activité ^a	Résultats à court terme	Résultats à plus long terme ^b
Objectif stratégique 5: Renforcer la capacité des pays et des régions d'élaborer et de gérer les programmes d'aide alimentaire et de lutte contre la faim		
<p>Formation de contreparties, visites d'échange</p> <p>Conseils techniques, détachement de personnel, directives et manuels</p> <p>Participation des contreparties aux processus et enquêtes du PAM</p> <p>Partage de l'information et appui aux réseaux</p> <p>Appui aux organisations à assise communautaire et à la prise de décisions</p> <p>Appui aux administrations locales et aux organisations de la société civile</p> <p>Renforcement des capacités de sensibilisation du public et de mobilisation des ressources</p>	<p>5.1: Aide au renforcement des capacités des organismes nationaux et régionaux participant aux efforts d'aide alimentaire et de lutte contre la faim</p> <p>Indicateur 5.1.1: Nombre des membres du personnel de contrepartie (aux niveaux local, régional, et national) formés dans le cadre des activités d'assistance technique du PAM en pourcentage du nombre prévu.</p> <p>Indicateur 5.1.2: Nombre de services techniques et de domaines de coopération dans lesquels ont été assurées des activités de renforcement des capacités.</p>	<p>5.1 Augmentation de la capacité d'identifier les besoins de produits alimentaires, d'élaborer des stratégies et de mener des programmes reposant sur l'aide alimentaire dans les pays ciblés</p> <p>Indicateur 5.1.1: À déterminer.</p>

a Cette liste n'est pas exhaustive. Toutes les opérations du PAM laisseront la liberté de choisir les activités qui permettront au mieux d'aboutir aux résultats escomptés à court terme et à plus long terme.

b Les objectifs stratégiques correspondent à des définitions objectives des résultats à plus long terme escomptées des interventions du PAM. Toutefois les définitions énoncées dans cette colonne sont davantage celles d'un cadre logique décrivant la séquence des résultats du PAM, car elles indiquent plus clairement: i) l'amélioration de la situation que le PAM cherche à obtenir; ii) les bénéficiaires cibles; iii) dans certains cas, un contexte spécifique. Tous les résultats à plus long terme sont subordonnés aux résultats complémentaires obtenus par les partenaires du PAM, par exemple dans les domaines de l'eau, du logement, de la vulgarisation agricole, de la médecine et de l'enseignement.

c L'initiative de suivi et d'évaluation normalisées des opérations de secours et de transition (SMART) est une initiative interorganisations visant à améliorer le suivi et l'évaluation des interventions humanitaires à l'échelle mondiale.

d Établi à partir de l'étude pilote, cet indicateur devrait faire partie d'une série composite d'indicateurs visant à créer des "profils de moyens subsistance des ménages" susceptibles d'être suivis dans le temps. Les autres indicateurs utilisés pour créer ces profils sont: i) le rapport dépenses non alimentaires/dépenses alimentaires; ii) la composition des ménages; iii) les sources de revenus; iv) l'exposition aux risques et la réaction face à ces risques.

e Les unités techniques au siège du PAM ont proposé d'utiliser la diversité des régimes alimentaires comme indicateur complémentaire à l'appui des résultats au titre de l'indicateur 2.1.1. L'utilité de cet indicateur est actuellement à l'étude.

f Jusqu'ici, aucun indicateur approprié n'a été déterminé pour mesurer la résistance des ménages bénéficiaires aux chocs. La question est actuellement à l'étude dans les unités techniques du PAM.

g Pour la catégorie des "femmes enceintes et mères allaitantes" bénéficiaires, cela s'applique aux deuxième et troisième trimestres de la grossesse dans les zones où les infestations parasitaires sont présentes à l'état endémique et où l'anémie est prévalente, comme l'a recommandé l'OMS et conformément à l'Engagement renforcé en faveur des femmes I.2

h L'OMS propose de faire de "l'amélioration de la qualité de la vie" un résultat à plus long terme des programmes concernant le VIH/sida. Le gain de poids sera utilisé à titre d'indicateur provisoire. Un indicateur de "bien-être" doit être déterminé avec l'OMS et l'ONUSIDA



ANNEXE II**MANDAT ET DÉFINITION DE LA MISSION DU PAM****MANDAT DU PAM**

Articles extraits du Règlement général du PAM:

ARTICLE II: BUTS ET FONCTIONS DU PAM

Le PAM poursuit les buts ci-après:

- a) utiliser l'aide alimentaire pour appuyer le développement économique et social;
- b) répondre aux besoins alimentaires des réfugiés et des victimes d'autres situations d'urgence et de crises rendant nécessaires des secours prolongés;
- c) promouvoir la sécurité alimentaire mondiale conformément aux recommandations formulées par l'Organisation des Nations Unies et par la FAO.

Pour s'acquitter de ce mandat, le PAM met en oeuvre, sur demande, des programmes, des projets et des activités mobilisant l'aide alimentaire pour ce qui suit:

- a) aider au développement économique et social, en concentrant son action et ses ressources sur les populations et les pays les plus démunis;
- b) favoriser la continuité entre secours d'urgence et développement en donnant la priorité aux activités de prévention des catastrophes, de préparation, d'atténuation de leurs conséquences, et aux activités consécutives de relèvement;
- c) aider à répondre aux besoins alimentaires des réfugiés et des victimes d'autres situations d'urgence et de crises rendant nécessaires des secours prolongés, en utilisant l'aide, dans toute la mesure du possible, à des fins tant de secours que de développement;
- d) assurer des prestations de services pour le compte de donateurs bilatéraux, d'institutions des Nations Unies et d'organisations non gouvernementales dans le cadre d'opérations conformes aux objectifs du PAM et complémentaires des activités de celui-ci.

ARTICLE X: DEMANDES D'ASSISTANCE

Les gouvernements qui souhaitent recevoir une aide du PAM peuvent solliciter:

- e) des programmes et des projets d'aide alimentaire pour appuyer le développement économique et social;
- f) une aide alimentaire pour répondre aux besoins d'urgence;
- g) une aide alimentaire pour répondre aux besoins d'interventions prolongées de secours;
- h) une assistance technique pour les aider à mettre en place ou améliorer leurs propres programmes d'aide alimentaire.

Les donateurs d'aide bilatérale, les institutions des Nations Unies et les organisations non gouvernementales peuvent solliciter les services du PAM pour des opérations conformes aux objectifs du PAM et complémentaires des activités de celui-ci.



Les demandes d'aide dans le cadre de programmes de pays ou de projets de développement établissent que ceux-ci sont en relation directe avec les plans et les priorités de développement du pays bénéficiaire et prévoient, comme il convient, un apport appréciable de ressources du gouvernement bénéficiaire. Le PAM devrait aussi être assuré qu'aucun effort ne sera ménagé, autant que possible et comme il conviendra, pour que les objectifs des programmes et projets continuent d'être poursuivis après l'achèvement des interventions du PAM.

Les demandes d'aide ou de services sont présentées sous la forme indiquée par le Directeur exécutif, et conformément aux dispositions du Règlement général issu du présent Statut.

Lorsqu'il examine ces demandes et formule des propositions à leur sujet, le Directeur exécutif agit en étroite consultation avec l'Organisation des Nations Unies, la FAO et les autres institutions concernées.

Il est décidé des suites à donner à ces demandes en vertu des attributions et des fonctions du Conseil, y compris en vertu des pouvoirs que le Conseil a délégués au Directeur exécutif. Le Directeur exécutif et le Directeur général de la FAO décident conjointement des suites à donner aux demandes d'aide d'urgence qui dépassent les pouvoirs délégués au Directeur exécutif.



DEFINITION DE LA MISSION DU PAM

Le PAM est, dans le système des Nations Unies, l'organe chargé de l'aide alimentaire. Cette aide est un des nombreux instruments qui peut contribuer à améliorer la sécurité alimentaire, laquelle se définit comme l'accès pour tous, quelles que soient les circonstances, aux aliments nécessaires pour mener une vie saine et active.²⁹ L'objectif des politiques régissant l'utilisation de l'aide alimentaire du Programme alimentaire mondial doit être l'éradication de la faim et de la pauvreté. L'aide alimentaire doit, en définitive, viser à supprimer sa propre raison d'être.

Des interventions ciblées sont nécessaires pour contribuer à améliorer directement le sort des plus pauvres – de ceux qui, soit de façon chronique, soit en période de crise, sont incapables de produire de quoi se nourrir ou n'ont pas les moyens de se procurer autrement les aliments nécessaires pour que leur famille puisse mener une vie saine et active.

Conformément à son mandat qui s'inspire aussi du principe d'universalité, le PAM continuera à:

- utiliser l'aide alimentaire à l'appui du développement économique et social;
- répondre aux besoins alimentaires d'urgence (réfugiés et autres) et fournir l'appui logistique connexe;
- promouvoir la sécurité alimentaire dans le monde, conformément aux recommandations de l'ONU et de la FAO.

Les politiques et stratégies de base régissant les activités du PAM consistent à fournir une aide alimentaire en fonction des objectifs suivants:

- sauver des vies pendant les crises d'urgence, qu'il s'agisse ou non de réfugiés;
- améliorer la nutrition et les conditions de vie des populations les plus vulnérables pendant les périodes critiques de leur existence;
- contribuer à la création d'actifs et promouvoir l'autonomie des individus et des communautés pauvres, en particulier au moyen de programmes de travaux à fort coefficient de main-d'œuvre.

En situation de crise, l'aide alimentaire est essentielle pour assurer une protection sociale et humanitaire. Elle sera, autant que possible, utilisée de façon à favoriser le développement, pour autant que cela n'empêche pas de sauver des vies. Les secours alimentaires doivent être coordonnés au mieux avec les secours fournis par d'autres organisations humanitaires. S'agissant d'améliorer le sort des populations vulnérables, l'aide alimentaire est un pré-investissement dans les ressources humaines. Quand elle est utilisée pour créer des actifs, elle consiste à tirer parti de la ressource la plus abondante dont disposent les personnes démunies – leur force de travail – pour créer des emplois et des revenus et pour construire les infrastructures nécessaires à un développement durable.

Le PAM est bien placé pour jouer un rôle de premier plan dans le continuum secours-développement. Il donnera la priorité, dans ses programmes de développement, aux activités destinées à prévenir les catastrophes, à y faire face et à en atténuer les effets ainsi qu'à celles visant à assurer le relèvement après les crises. Inversement, il s'efforcera d'utiliser au maximum l'aide d'urgence tant à des fins de secours que de développement. Dans les deux cas, l'objectif principal est de renforcer l'autonomie.

²⁹ Conférence internationale sur la nutrition, FAO/OMS (1992).



Dans l'accomplissement de son mandat, le PAM consacrera tous ses efforts sur les actions qu'il est le mieux à même de mener avec les ressources dont il dispose et en veillant au meilleur rapport coût-efficacité. Le PAM s'intéressera principalement aux aspects du développement dans lesquels des interventions alimentaires peuvent être les plus utiles. Il mettra tout en œuvre pour éviter qu'elles n'aient des répercussions négatives sur la production et les habitudes alimentaires locales et pour prévenir toute dépendance à l'égard de l'aide. Il continuera à jouer un rôle de premier plan en mettant à disposition ses compétences techniques et son assistance pour le transport et la logistique afin d'assurer la rapidité et l'efficacité des livraisons d'aide humanitaire.

Son caractère multilatéral est un des meilleurs atouts du PAM. Il tirera le meilleur parti de sa capacité à intervenir presque partout dans le monde en développement, quels que soient les régimes politiques, et à fournir une filière neutre pour l'acheminement de l'assistance dans des situations dans lesquelles beaucoup de pays donateurs ne pourraient donner directement leur aide. Le PAM fournira des services: avis, bons offices, soutien et information en matière de logistique, et prêtera assistance à des pays pour qu'ils créent et gèrent leurs propres programmes d'aide alimentaire.

Le PAM fournit, sur demande, des services bilatéraux aux donateurs, aux institutions des Nations Unies et aux ONG sur la base d'un recouvrement intégral des coûts; la gestion et la comptabilité de ces prestations de services seront distinctes de celles du PAM. Ces services devront être au maximum complémentaires des opérations ordinaires du PAM.

Le PAM concentrera ses efforts et ses ressources sur les populations et les pays les plus pauvres³⁰, conformément à la décision du CPA de concentrer 90 pour cent de l'assistance au développement fournie par le PAM sur les pays à faible revenu et à déficit vivrier, et au moins 50 pour cent de cette assistance sur les pays les moins avancés, à l'horizon 1997.

Le PAM veillera à ce que la conception et l'exécution de ses programmes d'assistance se fondent sur une très large participation. Les femmes, en particulier, sont le moteur du changement: leur fournir des vivres, c'est assurer que ceux-ci seront utilisés pour le bien de la famille tout entière, et notamment des enfants. L'aide du PAM aura pour objectif de renforcer les capacités de résistance physique des femmes et leur aptitude à faire face à des situations difficiles.

Pour être véritablement efficace, l'aide alimentaire doit être pleinement intégrée dans les plans et priorités de développement des pays bénéficiaires et coordonnée avec les autres formes d'assistance. Le PAM prend pour point de départ les politiques, plans et programmes nationaux des pays en développement, y compris leurs plans de sécurité alimentaire. Le PAM intégrera ses activités au niveau des pays de façon à pouvoir répondre aux besoins urgents à mesure que ceux-ci apparaissent tout en conservant ses objectifs fondamentaux de développement. La note sur la stratégie du pays, lorsqu'elle existe, devra servir de cadre à une réaction intégrée du système des Nations Unies. Dans certains cas particuliers, le PAM adoptera une approche par groupe de pays ou par région, notamment pour la fourniture d'aide humanitaire.

Aucune institution ne dispose à elle seule des ressources et de la capacité nécessaires pour régler tous les problèmes de la faim et du sous-développement. D'où l'importance qu'attache le PAM à la collaboration avec d'autres institutions, en particulier avec ses organismes de parrainage, l'ONU et la FAO. Le PAM continuera de collaborer étroitement avec le Département des affaires humanitaires de l'ONU, avec le HCR, avec d'autres institutions

³⁰ On entend généralement par pauvres et affamés ceux qui gagnent moins de l'équivalent de 1 dollar par jour ou consacrent l'essentiel de leur budget à l'alimentation.



compétentes et avec des organisations non gouvernementales (ONG) pour faire face aux situations d'urgence et aux crises humanitaires. Il collaborera aussi étroitement avec les organismes des Nations Unies s'occupant d'alimentation et d'agriculture dont le siège est à Rome —la FAO et le FIDA— en particulier pour utiliser l'aide alimentaire à l'appui de la sécurité alimentaire des ménages. Le PAM continuera de nouer des partenariats efficaces avec la Banque mondiale, le Fonds monétaire international, les institutions et organismes régionaux, les donateurs bilatéraux et les ONG pour l'action en faveur du développement économique et social.

Le PAM jouera son rôle en tant que membre actif du système des Nations Unies pour faire en sorte que le problème de la faim soit au centre des préoccupations de la communauté internationale. Dans son dialogue avec les gouvernements des pays bénéficiaires et avec la communauté de donateurs, il préconisera des politiques, des stratégies et des opérations qui soient directement utiles aux pauvres et aux affamés.



ANNEXE III**OBJECTIFS DU MILLENAIRE POUR LE DEVELOPPEMENT****Objectif 1: Réduire l'extrême pauvreté et la faim**

- **1:** Réduire de moitié, entre 1990 et 2015, la proportion de la population dont le revenu est inférieur à 1 dollar par jour
- **2:** Réduire de moitié, entre 1990 et 2015, la proportion de la population qui souffre de la faim

Objectif 2: Assurer l'éducation primaire pour tous

- **3:** Donner, d'ici à 2015, à tous les enfants, garçons et filles, les moyens d'achever un cycle complet d'études primaires

Objectif 3: Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes

- **4:** Éliminer les disparités entre les sexes dans les enseignements primaire et secondaire d'ici à 2005, si possible, et à tous les niveaux de l'enseignement en 2015 au plus tard

Objectif 4: Réduire la mortalité infantile

- **5:** Réduire de deux tiers, entre 1990 et 2015, le taux de mortalité des enfants de moins de 5 ans

Objectif 5: Améliorer la santé maternelle

- **6:** Réduire de trois quarts, entre 1990 et 2015, le taux de mortalité maternelle

Objectif 6: Combattre le VIH/SIDA, le paludisme et d'autres maladies

- **7:** Stopper, d'ici à 2015, la propagation du VIH/sida et commencer à inverser la tendance actuelle
- **8:** Maîtriser, d'ici à 2015, le paludisme et d'autres grandes maladies et commencer à inverser la tendance actuelle

Objectif 7: Assurer un environnement durable

- **9:** Intégrer les principes du développement durable dans les politiques et programmes nationaux et inverser la tendance actuelle à la déperdition des ressources environnementales
- **10:** Réduire de moitié, d'ici à 2015, le pourcentage de la population qui n'a pas accès de façon durable à un approvisionnement en eau potable
- **11:** Améliorer sensiblement la vie d'au moins 100 millions d'habitants de taudis, d'ici à 2020

Objectif 8: Mettre en place un partenariat mondial pour le développement

- **12:** Poursuivre la mise en place d'un système commercial et financier multilatéral ouvert, fondé sur des règles prévisibles et non discriminatoires. Cela suppose un



engagement en faveur d'une bonne gouvernance, du développement et de la lutte contre la pauvreté, aux niveaux tant national qu'international

- **13:** S'attaquer aux besoins particuliers des pays les moins avancés. La réalisation de cet objectif suppose l'admission en franchise et hors contingents de leurs exportations, l'application du programme renforcé d'allègement de la dette des pays pauvres très endettés, l'annulation des dettes bilatérales envers les créanciers officiels, et l'octroi d'une aide publique au développement plus généreuse aux pays qui démontrent leur volonté de lutter contre la pauvreté
- **14:** Répondre aux besoins particuliers des États enclavés et des petits États insulaires en développement (dans le cadre du Programme de la Barbade et des dispositions de la vingt-deuxième session de l'Assemblée générale)
- **15:** Traiter globalement le problème de la dette des pays en développement par des mesures d'ordre national et international propres à rendre leur endettement viable à long terme
- **16:** En coopération avec les pays en développement, créer des emplois décents et productifs pour les jeunes
- **17:** En coopération avec l'industrie pharmaceutique, rendre les médicaments essentiels disponibles et abordables dans les pays en développement
- **18:** En coopération avec le secteur privé, mettre les avantages des nouvelles technologies, en particulier des technologies de l'information et de la communication, à la portée de tous



SIGLES UTILISÉS DANS LE DOCUMENT

ACV	Analyse et cartographie de la vulnérabilité
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international pour le développement de l'agriculture
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
HCR	Haut Commissariat pour les réfugiés
IPSR	Intervention prolongée de secours et de redressement
NEPAD	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
OG	Objectif de gestion
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONG	Organisation non gouvernementale
OS	Objectif stratégique
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le sida
PACE	Renforcement des performances et des compétences
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PS	Priorité stratégique
sida	Syndrome d'immunodéficience acquise
TNT	Groupe postal (TPG)
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNIFEM	Fonds de développement des Nations Unies pour la femme
UNJLC	Centre conjoint de logistique des Nations Unies
VIH	Virus de l'immunodéficience humaine

