

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Première session ordinaire
du Conseil d'administration**

Rome, 20 - 22 janvier 1999

QUESTIONS DE POLITIQUE GÉNÉRALE

**Point 3 de l'ordre du
jour**



Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.1/99/3-A
2 février 2000
ORIGINAL: ANGLAIS

PARTENARIAT AVEC LES ONG

Le tirage du présent document a été restreint. MM. les délégués et observateurs sont donc invités à apporter leur exemplaire personnel en séance et à ne pas demander d'exemplaires supplémentaires.

NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour information.

Conformément aux décisions relatives aux méthodes de travail prises par le Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 1996, le Secrétariat s'est efforcé de préparer à l'intention du Conseil une documentation concise et orientée vers la décision. Les réunions du Conseil d'administration seront conduites avec efficacité, dans le cadre d'un dialogue et d'échanges de vues plus larges entre les délégations et le Secrétariat. Le Secrétariat poursuivra ses efforts afin de promouvoir ces principes directeurs.

Le Secrétariat invite par conséquent les membres du Conseil qui auraient des questions de caractère technique à poser sur le présent document, à contacter le(s) fonctionnaire(s) du PAM mentionné(s) ci-dessous, de préférence aussi longtemps que possible avant la réunion du Conseil. Cette procédure vise à faciliter l'examen du document en plénière par le Conseil.

Les fonctionnaires du PAM chargés du présent document sont les suivants:

Chef du Service des politiques: Mme D. Spearman tel.: 066513-2601

Chargée de l'analyse des politiques: Mme D. Borione tel.: 066513-2651

Pour toute question relative à la distribution de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter le commis aux documents et aux réunions (tél.: 066513-2641).



INTRODUCTION

1. Le PAM, comme la plupart des institutions des Nations Unies, a pour mandat principal de travailler avec les gouvernements. Dès le départ, cependant, les Documents de base du Programme ont prévu des dispositions régissant la collaboration avec des organisations non gouvernementales (ONG)¹. Les partenariats avec des ONG se sont multipliés ces dernières années - en partie du fait de l'augmentation des situations d'urgence -, ce qui a obligé le PAM à trouver des partenaires suffisamment souples, possédant les moyens logistiques et les capacités de financement appropriés. Par ailleurs, le PAM a systématiquement renforcé les partenariats, dans l'idée que l'association d'ONG à ses opérations contribuait à améliorer la conception et la mise en œuvre des activités, renforçait son approche centrée sur les gens et l'aidait à atteindre les plus pauvres dans les pays les plus démunis.
2. En exécutant son mandat au profit des plus pauvres, le PAM est souvent confronté à un problème de capacité nationale décrit dans le rapport de politique générale présenté au Conseil d'administration en octobre 1997 sur les mesures visant à renforcer la programmation du PAM dans les pays les plus pauvres (WFP/EB.3/97/3-A). On peut lire au paragraphe 3 du document que de nombreux pays prioritaires ne bénéficient encore que de programmes restreints, souvent parce qu'ils ne disposent pas de la capacité nationale nécessaire pour fournir les ressources de contrepartie et les compétences voulues pour absorber l'aide extérieure et utiliser celle-ci avec efficacité. Le Conseil a recommandé que le PAM investisse dans le renforcement de la capacité des pays les moins avancés (PMA), notamment des ONG et des groupes communautaires, et travaille en relation étroite avec les ONG pour appuyer l'établissement de programmes de développement. Le présent document examine comment le PAM peut procéder. L'analyse est donc centrée sur le contexte du développement.
3. La première partie du document analyse l'évolution des relations entre le PAM et les ONG et les raisons pour lesquelles elles se sont récemment multipliées. La seconde partie examine comment il est possible de tirer le parti maximum de la collaboration avec des ONG dans un contexte de développement et de mettre en place des activités de promotion. Elle propose que le PAM essaie d'établir un partenariat entre les gouvernements bénéficiaires et les ONG internationales et nationales; s'efforce d'associer les ONG à tout le cycle du programme; mette les institutions des pays en mesure de renforcer la capacité nationale; veille à ce que la collaboration améliore la qualité et l'efficacité des opérations du PAM en respectant les conditions de transparence nécessaires.

¹ Extrait des Règles générales du PAM en date de 1991: "Les organisations non gouvernementales seront encouragées, chaque fois qu'il y a lieu à coopérer avec le Programme et à soutenir ses activités". Ces Règles générales, révisées en 1997 (Statut), rendent toujours compte du rôle essentiel des gouvernements bénéficiaires, par exemple dans l'article XI (accords d'assistance) et l'article XII (mise en œuvre), mais évoque aussi le rôle des ONG, notamment dans les situations d'urgence.



PREMIERE PARTIE. PLACE ET ROLE DES ONG DANS LES OPERATIONS DU PAM: UN PARTENARIAT QUI AIDE LE PAM A S'ACQUITTER DE SON MANDAT

Diversité des ONG

4. Le concept des ONG est si large qu'il n'y a pas de définition communément admise à l'échelle mondiale. Le présent document utilise le terme dans une acception très large couvrant toute organisation sans but lucratif, faisant appel à des volontaires, à l'échelle locale, nationale ou internationale. Les organisations volontaires qui jouent un rôle dans le développement et l'aide humanitaire remplissent ces critères, mais non les groupements informels comme les communautés villageoises ou paysannes, non plus que les associations du secteur privé. Le rôle essentiel de ces autres composantes d'une société civile n'en est pas moins reconnu.
5. La communauté des ONG est aussi complexe que diverse, puisqu'elle regroupe des organisations d'envergure mondiale aussi bien que de petites organisations communautaires travaillant au niveau des villages. Les distinctions traditionnelles entre ONG du Nord et du Sud, internationales et nationales, deviennent plus complexes: la plupart des ONG internationales multiplient les liens avec des partenaires locaux et ont récemment fait l'objet d'une décentralisation qui les a rapprochées du terrain. D'importants réseaux d'inspiration religieuse ont mis en place de vastes structures paroissiales ou communautaires et comptent des membres du Nord et du Sud.
6. On assiste depuis quelques années à une augmentation massive des ONG dans les pays en développement. L'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) a estimé le nombre d'ONG locales dans le Sud à 12 000 en 1998 et à 50 000 en 1994 contre 5 000 dans le nord. A ces milliers de petites organisations s'ajoutent des ONG de grande envergure comme le Comité du Bangladesh pour le progrès rural (BRAC), la Grameen Bank, Enda Tiers Monde (ENFA), et Fundación Natura en Equateur, qui possèdent des capacités et des compétences techniques hautement développées.
7. Au cours des trente dernières années, le rôle des ONG dans la communauté internationale s'est considérablement accru. Elles sont devenues des agents importants du développement et de l'aide humanitaire et gèrent près de 14 pour cent de l'aide totale au développement. Leur rôle dans l'aide alimentaire connaît aussi une croissance spectaculaire, puisqu'elles étaient responsables de 29 pour cent de l'aide alimentaire fournie en 1997, contre 13 pour cent en 1993, et 20 pour cent en 1996¹. Cette évolution va de pair avec une augmentation de leur influence sur la politique suivie: les ONG ont vigoureusement préconisé des approches nouvelles qui par la suite ont été intégrées aux politiques communes de développement, comme le renforcement du potentiel, le développement durable, la parité hommes-femmes et l'éradication de la pauvreté. Les Nations Unies ont explicitement adopté pour objectif l'aide aux ONG et à la société civile².

¹ Source: PAM (INTERFAIS), mars 1998.

² Le paragraphe 24 de la résolution 50/120 de l'Assemblée générale des Nations Unies déclare que: "...Lorsque les gouvernements le souhaitent, les organismes des Nations Unies devraient être prêts à mettre en place les conditions voulues pour renforcer la capacité des membres de la société civile et des organisations non gouvernementales nationales qui participent à des activités de développement, conformément aux priorités nationales;"



8. La dimension que revêt désormais la reconnaissance du rôle joué par les ONG est en rapport avec l'importance accrue accordée à la société civile qui est elle-même liée à un certain nombre de facteurs:
- a) attention accordée à la conduite des affaires publiques en tant que condition de la démocratie et de l'accès aux possibilités de développement; reconnaissance du fait que la démocratie ne peut exister sans l'émergence et la structuration d'une société civile;
 - b) reconnaissance du fait que l'association des populations au processus de développement améliore les chances que celui-ci réponde aux besoins réels et soit bénéfique dans le long terme;
 - c) rôle accru du secteur privé et des ONG en conséquence de la réduction du secteur public et des privatisations, dans les pays en développement comme dans les pays développés;
 - d) mondialisation rapide de l'économie et nécessité de filets de sécurité;
 - e) reconnaissance du rôle crucial des ONG dans le maintien de la paix.
9. La diversité des ONG reflète aussi l'existence d'organisations qui ne partagent pas toutes les mêmes objectifs, ni le même niveau de professionnalisme. C'est dire l'importance que revêtent les efforts déployés par l'ensemble des ONG pour améliorer la performance, renforcer les mécanismes de coordination et adopter des normes élevées, comme l'a récemment démontré l'exercice exécuté dans le cadre du Sphere Project pour adopter une Charte humanitaire et des normes minimales de secours d'urgence.

Renforcement de la collaboration opérationnelle et de la concertation

10. Les résultats d'une enquête entreprise en 1998 montrent que le PAM travaille avec environ 1 120 ONG réparties à travers le monde—250 ONG internationales et 870 ONG nationales et locales. En 1989, le nombre était seulement de 300. Près de 90 pour cent des bureaux du PAM dans les pays collaborent dans une certaine mesure avec des ONG. Soixante-quinze pour cent des projets de développement approuvés prévoyaient en 1997 un partenariat avec des ONG contre 47 pour cent en 1992. Une étude effectuée en 1996 a montré que des ONG étaient associées à l'exécution de 80 pour cent des projets d'aide du PAM (16 pour cent des opérations étaient exécutés par des ONG seulement, 36 pour cent par des ONG et les services gouvernementaux, 28 pour cent par le HCR et des ONG).
11. L'évolution remonte à 1989, date à laquelle les directeurs de pays du PAM ont reçu l'autorité nécessaire pour mettre en route des activités de développement de petite envergure et des interventions d'urgence qui seraient exécutées par des ONG. L'établissement en 1995 d'un cadre général de collaboration avec d'importantes ONG par la négociation de mémorandums d'accord fixant les modalités de la collaboration entre le PAM et les ONG¹ a marqué une étape importante. Ces accords répartissent les tâches et les responsabilités entre le PAM et ses partenaires, en tirant parti des avantages constatés de

¹ Des mémorandums d'accord ont été signés avec Catholic Relief Services, CARE US, CARE Canada, CARE Australia, Save the Children US, World Vision International, Deutsche Welthungerhilfe, Food for the Hungry International, Adventist Development and Relief Agency (ADRA), Action contre la faim, Movimondo-Molisv, et the Lutheran World Federation; d'autre part, un échange de lettres a eu lieu avec Caritas Internationalis. Il faut distinguer entre ces mémorandums d'accord et les mémorandums d'accord locaux qui spécifient les dispositions et la répartition des responsabilités concernant l'exécution d'une opération donnée au niveau d'un pays et précisent normalement les quantités, les rations alimentaires, les mécanismes de distribution et les conditions en matière de rapports.



part et d'autre. La stipulation de mémorandums d'accord fixant les dispositions prises avec les ONG en matière d'intervention a également renforcé la préparation du PAM aux situations d'urgence.

12. Dans les opérations menées conjointement par le PAM et le Haut commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), le mémorandum d'accord signé par les deux organisations établit les conditions générales de la participation des ONG. Un mémorandum d'accord signé en 1997 associe le PAM à la sélection de l'ONG chargée d'exécuter l'opération d'aide alimentaire. Au début de 1998, le HCR, le PAM et le partenaire chargé de l'exécution ont conclu un accord tripartite standard sur la distribution des produits alimentaires fournis par le PAM et le HCR.
13. Le PAM a également pris des mesures pour établir la concertation. En 1995, il a établi un mécanisme de concertation opérationnelle et directive avec 20 de ses principaux partenaires. Les réunions ont lieu une fois par an et sont dirigées et organisées conjointement par les ONG et le PAM. Celui-ci associe de plus en plus les ONG aux ateliers et sessions de formation qu'il organise au niveau régional, par exemple sur la parité hommes-femmes et sur la capacité d'intervention en cas d'urgence.
14. Le type de partenaire choisi par le PAM dépend du calendrier et de la nature de l'opération d'aide alimentaire. Les projets exigeant une intervention d'urgence rapide et logistiquement lourde, ou nécessitant d'importants moyens techniques sont souvent confiés à des ONG internationales, tandis que les ONG nationales sont bien préparées à exécuter des opérations exigeant le contact avec les communautés, et à organiser par exemple des activités génératrices de revenus ou le développement rural.

Le choix du partenariat

15. L'établissement d'un partenariat exige la confiance mutuelle. Il suppose aussi que les intéressés soient convaincus des avantages qu'ils peuvent en retirer. Le PAM s'étant efforcé de créer une relation de ce type, l'ONG est considérée comme un partenaire ayant son identité propre, sa capacité et ses compétences techniques.
16. Le partenariat peut revêtir plusieurs formes. Le plus souvent, l'ONG est l'organisme d'exécution et se charge d'une activité spécifique pour le compte du Programme (par exemple, transport, entreposage et distribution); cette formule implique souvent d'importants transferts de ressources. Bien que le PAM rembourse les coûts encourus par les ONG, comme indiqué dans la deuxième partie, il s'attend aussi à ce que, conformément au "principe du partenariat", le partenaire apporte également sa contribution à l'opération sous forme d'intrants ou d'autres ressources.
17. On recourt à d'autres types de partenariat dans les cas où il n'y a pas de transfert important de ressources, mais où les deux organisations fournissent des intrants, du matériel ou des articles non alimentaires qui se complètent mutuellement et s'ajoutent à l'aide alimentaire. Les ONG mettent aussi à profit leurs compétences spécifiques pour fournir une contribution technique renforçant l'efficacité de l'aide alimentaire dans des domaines comme l'évaluation des besoins/la microplanification; l'évaluation et l'étude d'impact; la mise en place de systèmes de suivi et d'évaluation (S&E); l'organisation et le développement communautaire; la formation (y compris la formation de formateurs). Le financement dépend beaucoup du type d'organisation adopté. Dans certains cas, les coûts sont entièrement à la charge du PAM, dans d'autres, ils sont partagés.



Le partenariat offre des avantages réciproques au plan de l'information, comme dans beaucoup d'autres domaines. Au niveau du siège, le PAM reçoit des ONG des données sur les programmes d'allocation et d'expédition et, en retour, il leur fournit des informations générales sur les flux de l'aide alimentaire et des données spécifiques sur les allocations par pays. Sur le terrain, les informations concernant les secteurs des projets et les types d'interventions sont mises en commun. L'Unité de la cartographie et de l'analyse de la vulnérabilité du PAM reçoit les données fournies par les organisations travaillant sur le terrain et fournit des cartes et des informations sur la vulnérabilité des populations cibles qui sont communiquées à d'autres organisations de secours pour leur permettre d'améliorer le ciblage.

Le partenariat est également très important pour la gestion de la sécurité à une époque où toutes les organisations humanitaires s'efforcent d'améliorer la sécurité de leur personnel affecté à des postes difficiles. En cas de nécessité, les moyens d'évacuation du PAM ont été mis à la disposition de représentants d'ONG.

18. Il y a aussi des cas où la collaboration n'est pas directement opérationnelle, mais a trait au partage de l'information et des activités de plaidoyer. C'est ainsi que la collaboration avec Oxfam (région des Grands Lacs, hiver 1995) et avec des organisations bénévoles privées ayant leur base aux Etats-Unis ou avec l'association allemande AgroAction (République populaire démocratique de Corée en 1997) a donné des résultats très positifs. Des campagnes de sensibilisation ont été organisées dans les écoles avec des ONG italiennes. La création aux Etats-Unis d'Amérique d'une organisation "Friends of WFP" a également servi à promouvoir des activités bien ciblées de collecte de fonds et d'information.

Avantages et contraintes de la collaboration avec les ONG

19. Dans les opérations de secours dans un pays où il n'y a pas de gouvernement, comme en Somalie, ou bien où le gouvernement est impuissant, les ONG sont devenues les partenaires naturels du PAM. Cependant, le choix n'est pas toujours aussi simple. L'analyse qui suit illustre les principaux avantages que le PAM retire de la collaboration avec les ONG, aussi bien que certaines contraintes.

Avantages que présente la collaboration avec des ONG

20. **Pallier le manque de moyens:** Les discussions qui ont eu lieu au Conseil d'administration sur les mesures propres à renforcer la programmation du PAM dans les pays les plus pauvres et l'examen préalable effectué dans le cadre de la préparation des rapports d'évaluation, des schémas de stratégie de pays et des programmes de pays soulignent un certain nombre de problèmes concernant la capacité de nombreux pays, en particulier des PMA, d'utiliser efficacement l'aide alimentaire, et le rôle des ONG face à ce défi.

Schéma de stratégie du PAM au Honduras (WFP/EB.2R/97/3/Add.4, paragraphe 52): "La participation d'ONG qualifiées a souvent compensé la faible capacité d'exécution des pouvoirs publics et accru la couverture et l'efficacité des activités, et des soins aux enfants".

Programme du PAM au Bangladesh (WFP/EB.3/96/7 Add.3, paragraphe 29): "Compte tenu de la faiblesse actuelle des institutions publiques locales, le PAM, en collaboration avec le gouvernement, a modifié ses méthodes pour confier un rôle important à de grandes ONG nationales qui ont fait leurs preuves. Celles-ci ont démontré leurs capacités professionnelles comme organismes d'exécution capables d'atteindre les ruraux pauvres."

Schéma de stratégie du PAM au Kenya (CFA 40/SCP 15/8/OME/Add.1, paragraphe 75): "L'exécution de tous les projets de développement du PAM a été freinée par l'incapacité du



gouvernement à assurer la totalité des coûts récurrents occasionnés par la supervision et le suivi des projets et l'établissement des rapports, et à verser sa quote-part des coûts logistiques liés à l'aide alimentaire."

21. **Appliquer des méthodes faisant appel à la participation.** L'expérience a montré¹ les résultats qu'on pouvait attendre de méthodes faisant appel à la participation de la société civile: autonomie renforcée des plus pauvres notamment; avantages accrus au profit des plus démunis; réduction des coûts de l'aide au développement supportés par les gouvernements; gestion plus durable des ressources naturelles; et meilleure viabilité des services assurés dans d'autres secteurs, notamment la santé et la nutrition.
22. Le PAM s'est engagé à faire en sorte que ses programmes soient conçus et exécutés sur la base d'une large participation. Par leurs contacts avec la base, les ONG peuvent associer les communautés aux activités et leur donner le sentiment qu'elles ont celles-ci bien en main. La collaboration avec des ONG a aidé le PAM à concevoir des projets répondant aux besoins de la population. Il est essentiel que la population participe par exemple à l'exécution de projets de développement rural ou d'activités à composante environnementale, ce qui suppose la sédentarité².

En Inde, le PAM promeut la sécurité alimentaire et l'aide au développement de populations tribales et d'intouchables habitant les régions de forêt. Les ONG se chargent des activités de planification, de sensibilisation et de développement rural exécutées avec la participation de tous les intéressés. Elles aident les organisations villageoises à assurer la planification et l'exécution. Le PAM a collaboré très efficacement avec des ONG à des programmes de communication au niveau des communautés et de formation locale.

Au Bangladesh, dans le cadre du projet de développement rural, de nombreuses ONG font appel à la planification collective pour mettre en place des filets de sécurité alimentaire générateurs d'emplois et créer des conditions propices au développement.

Les ONG locales sont souvent capables d'assurer avec succès la formation communautaire. En Mauritanie, World Vision organise régulièrement des cours et des séminaires sur la manière d'effectuer les enquêtes préalables aux évaluations rurales rapides et de suivre les bénéficiaires. Au Bénin, Africare et Oxfam, responsables de l'exécution du projet polyvalent du PAM, ont réussi à assurer la formation nécessaire aux communautés.

23. **Renforcer la qualité des projets en fournissant des services d'experts et des savoirs techniques:** Certaines ONG ont fourni au PAM l'aide technique indispensable pour résoudre des problèmes méthodologiques ou sectoriels qui se posaient dans le cadre par exemple de la santé et de la médecine, de l'eau et de l'assainissement, de l'environnement, de l'agriculture, des fournitures de semences et d'outils. Les directives nutritionnelles ont été préparées en concertation avec quatre ONG - Action contre la faim, Concern, Médecins sans frontières, et Save the Children (RU). En Ethiopie et dans la région des Grands Lacs, le PAM et le HCR ont travaillé en collaboration étroite avec Save the Children Fund (RU) pour établir l'analyse de l'économie alimentaire au niveau des ménages.
24. En associant les femmes aux opérations d'aide alimentaire, conformément aux politiques du PAM en matière de parité hommes-femmes, les ONG ont aidé le Programme à respecter les engagements qu'après la Conférence de Beijing il avait pris pour la période 1996-2000.

¹ "Participation: un moyen d'atteindre les pauvres". L'heure du changement: Aide alimentaire et Développement. PAM (1998).

² Tiré de "Examen des évaluations du PAM portant sur l'aménagement des ressources naturelles" (1996).



Les mémorandums d'accord passés avec d'importants partenaires du PAM contiennent des clauses spécifiques prévoyant la participation des femmes à la planification et à la gestion des opérations d'aide alimentaire, ainsi que la ventilation des données par sexe. Des sessions de formation communes sur la problématique hommes-femmes ont été organisées avec des ONG, en particulier Care.

25. **Fournir des apports complémentaires:** Les apports des ONG sont souvent complémentaires de ceux du PAM et des gouvernements, ce qui contribue à promouvoir une approche intégrée. Dans de nombreux centres de santé maternelle et infantile (SMI) par exemple, le PAM fournit des produits alimentaires à un hôpital qui est entretenu et géré par une ONG. Un bon exemple est fourni par le Centre de SMI du Soudan, géré par Médecins sans frontières avec l'appui d'aliments fournis par le PAM. D'autres exemples peuvent être cités au Sénégal où une ONG locale collabore avec la Banque mondiale et l'Office allemand de la coopération technique (GTZ), ou encore au Mali et au Niger avec Action contre la faim.
26. **Adopter des approches novatrices:** En règle générale, les ONG ne sont pas soumises à des réglementations aussi rigoureuses que de grandes organisations comme celles du système des Nations Unies. La souplesse qu'elles y gagnent leur permet de s'adapter aux conditions locales, d'accéder à des régions géographiquement écartées et de promouvoir des méthodes novatrices appliquées sur une petite échelle.

Schéma de stratégie du Bangladesh (CFA 40/SCP 15/8/OMA/Add.1, paragraphe 31): "Les ONG sont relativement souples, capables de créer et de tester de nouvelles idées. (...) La formation de groupes féminins, les programmes générateurs de revenus....ainsi que l'éducation informelle sont autant d'initiatives dans lesquelles les ONG ont obtenu de bons résultats."

Difficultés de la collaboration avec le secteur non gouvernemental

27. Le PAM doit faire preuve du plus grand discernement dans le choix de ses partenaires; le Manuel des Urgences énonce donc les critères applicables à la sélection des ONG admises à collaborer, pour faire en sorte qu'elles poursuivent les mêmes objectifs humanitaires et qu'elles aient les moyens d'assumer leurs responsabilités. On trouvera ci-après l'énumération de certaines difficultés qui ont pu gêner ou limiter la portée et les avantages de la collaboration.
- Tous les gouvernements n'acceptent pas la participation d'ONG aux programmes d'aide alimentaire.
 - Certaines ONG préfèrent ne pas travailler avec une institution du système des Nations Unies, ignorer les structures gouvernementales, et choisir exclusivement des partenaires non gouvernementaux. Certaines se prononcent contre l'aide alimentaire.
 - Il n'y a pas toujours une ONG promouvant le développement dans les secteurs des projets du PAM, l'aide alimentaire étant souvent spécialement nécessaire dans les régions pauvres reculées où les possibilités de développement sont généralement rares.
 - Certaines ONG, principalement les ONG locales, n'ont pas les moyens d'établir des rapports ou de rendre des comptes et manquent de compétences techniques.
 - Certaines organisations ont une approche caritative et éprouvent des difficultés à adopter une vision stratégique du développement.



- L'ancrage de certaines ONG dans les communautés locales peut constituer un obstacle au ciblage individuel.
28. Il est clair que, pour les ONG, la collaboration avec le PAM comporte des avantages et des inconvénients. Le PAM fournit une aide alimentaire considérable, a d'importants moyens de programmation et de mise en œuvre et possède un savoir-faire technique sur l'aide alimentaire. Par ailleurs, du fait de son appartenance au système des Nations Unies, il a ses procédures, ses règles et ses réglementations dont les ONG doivent tenir compte et qui peuvent dans certains cas constituer une contrainte.

DEUXIEME PARTIE. CADRE D'UNE COLLABORATION RENFORCEE AVEC DES ONG DANS LE CONTEXTE DU DEVELOPPEMENT

29. Le partenariat avec les ONG a renforcé l'approche du PAM axée sur la personne humaine et a aidé le Programme à cibler les plus nécessiteux en s'attachant à promouvoir leur autonomie et celle de leurs communautés. Mais il est possible de renforcer encore cette collaboration et de maximiser les avantages tirés des partenariats établis. Il sera question ci-après des mesures qui peuvent être prises dans ce sens.

Recherche de relations équilibrées basées sur la complémentarité

30. Il appartient au gouvernement bénéficiaire de définir les priorités et les stratégies nationales de développement ainsi que l'ont réaffirmé les résolutions 47/199 et 50/120 de l'Assemblée générale des Nations Unies. L'aide alimentaire du PAM est intégrée aux plans de développement et aux priorités des pays bénéficiaires et coordonnée avec d'autres formes d'aide. Les organismes du système des Nations Unies et les gouvernements reconnaissent désormais qu'en règle générale la meilleure approche ne consiste pas à choisir entre tel ou tel canal d'assistance, mais plutôt à équilibrer aide gouvernementale et non gouvernementale et à essayer de délimiter clairement les mandats, les responsabilités et les rôles.
31. Les bureaux du PAM dans les pays peuvent aplanir les difficultés en informant les gouvernements des avantages que peut présenter la collaboration avec des ONG. En Bolivie, le PAM a obtenu de bons résultats en aidant le gouvernement à préparer la coopération d'ONG. En Inde, les publications du PAM reconnaissent clairement le rôle des ONG et décrivent des cas de réussite, ce qui a encouragé le gouvernement à associer davantage les ONG à l'aide alimentaire.

Sélection des partenaires pouvant promouvoir un développement durable

32. Les partenaires doivent être sélectionnés de manière rigoureuse. On fera intervenir bien sûr les critères d'efficacité, de capacité et de rentabilité, mais il faudra également tenir compte des perspectives à long terme et du renforcement des capacités. La collaboration avec une ONG nationale a souvent un impact plus fort au niveau national que la collaboration avec une ONG internationale. Dans tous les cas où c'est possible, le PAM devrait s'efforcer de donner la priorité aux partenaires du Sud, même si ce choix implique dans certains cas une contribution du Programme.



33. Certains bureaux de pays du PAM travaillent avec un très grand nombre d'organisations¹. Leur volume de travail peut s'en trouver accru, surtout s'ils collaborent avec de petites organisations locales. En pareil cas, il peut être très utile de constituer un réseau d'ONG, non seulement pour alléger la charge administrative imposée au PAM, mais aussi pour fournir des directives et un appui administratif aux différents membres. Le bureau de l'Inde a désigné des ONG "nodales" chargées d'évaluer la capacité des petites ONG locales associées au réseau et de leur fournir une aide technique et un appui gestionnaire.
34. La plupart des ONG internationales ont développé leurs activités de formation et de renforcement du potentiel de leurs contreparties locales, et par suite, du potentiel national. Le fait que de nombreuses fédérations d'ONG aient des membres du Nord et du Sud peut être très utile à cet égard. Il est donc possible de créer une relation triangulaire positive. En Tanzanie, par exemple, le bureau de pays du PAM a demandé que les activités de ciblage, d'immatriculation et de distribution incombant aux ONG locales chargées d'exécuter le projet soient supervisées par des ONG internationales. A Gaza, plusieurs ONG, parmi lesquelles le Service de secours catholique, Care International et Cooperazione italiana Sud-Sud, appuient les ONG locales chargées des programmes d'éducation et de santé.

Maintien du partenariat tout au long du cycle du programme

35. L'établissement d'un véritable partenariat est une gageure parce qu'il crée une interdépendance avec une autre entité et que les possibilités de contrôle et de vérification sont moindres que dans les cas où les projets sont exécutés directement ou avec un sous-traitant. De plus, tout processus de consultation exige du temps, de l'argent et comporte un risque, tous éléments inhérents à l'opération, mais qui sont aussi une condition de la réussite. Le plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF) facilitera l'association du secteur non gouvernemental à la planification et à la programmation des activités des Nations Unies dans un pays. Le PAM pourrait profiter de l'occasion pour encourager d'autres organismes comme le PNUD et la Banque mondiale, ainsi que des donateurs bilatéraux, à financer des activités de renforcement du potentiel complétant ses propres interventions.
36. Il est essentiel que les ONG soient associées dès le départ à l'établissement du schéma de stratégie de pays et du programme de pays. Il faut aussi qu'elles participent à l'identification et à la conception du programme, ainsi qu'à la définition des conditions techniques et financières du partenariat. La collaboration au stade de l'examen préalable et de l'évaluation des besoins facilite l'harmonisation et la coordination au niveau notamment de l'élaboration de méthodes et d'indicateurs applicables à l'évaluation. Les ONG devraient aussi participer activement—comme c'est fréquemment le cas déjà—à l'exercice d'évaluation au niveau du terrain. Au cours de l'exécution des activités du programme, le PAM associera les ONG à la mise en place de systèmes de S&E mesurant l'efficacité des interventions—y compris des indicateurs de résultats—pour aider à évaluer l'effet de l'opération sur les bénéficiaires ciblés.
37. Le PAM met actuellement au point toute une série de politiques et de directives techniques concernant notamment la problématique hommes-femmes, l'évaluation, la nutrition, les centres de SMI, le redressement après une crise et l'environnement. La conception de ces directives tire largement parti des apports techniques des ONG. Il est essentiel par ailleurs que les partenaires du PAM connaissent les politiques et les normes

¹ Par exemple, le bureau du Bangladesh travaille avec 413 organisations locales, celui de l'Angola avec 120 et celui du Cambodge avec 134.



du Programme et s'efforcent dans toute la mesure du possible de s'y conformer. Les accords conclus entre le PAM et les ONG, tant au siège qu'au niveau local, devraient exiger le strict respect des normes du PAM. La politique de l'environnement adoptée par le Conseil à sa troisième session ordinaire de 1998 prévoit par exemple que le PAM recherchera activement des partenaires, y compris des ONG, pour financer et appliquer des mesures de prévention préalablement identifiées. Les ONG devraient aider à repérer les activités impliquant des risques écologiques moyens à élevés, collaborer à l'identification des secteurs exposés à la dégradation de l'environnement, et plus généralement, appliquer les normes de protection de l'environnement exigées du PAM et des bailleurs de fonds.

Renforcement d'ONG en vue de l'édification d'une capacité nationale

38. Le renforcement de la capacité nationale est une composante essentielle de tout programme de développement. Dans le plan stratégique et financier, 1998–2001, la priorité 4 concerne “les mesures visant à promouvoir le renforcement des institutions nationales et des capacités locales dans le cadre d'une large participation populaire”. Les ressources et les services de formation mis à la disposition des ONG bénéficient, non seulement à celles-ci, mais aussi au pays, qui se trouve ainsi mieux en mesure d'exécuter les programmes et de promouvoir des activités de développement.
39. Le PAM a fait beaucoup pour renforcer les moyens logistiques des ONG, notamment dans les opérations de secours. Toutefois, pour appuyer le renforcement de la capacité d'une organisation, il ne suffit pas de rembourser les coûts et de fournir les moyens; il faut aussi améliorer les opérations et les résultats, le niveau des ressources humaines, et plus généralement la qualité du travail de l'organisation.

Renforcement de la capacité sur le terrain

Un bureau de pays du PAM résume la situation de la manière suivante: "Nous sommes confrontés à une autre contradiction lorsque nous cherchons à établir une programmation basée sur les communautés: les communautés avec lesquelles nous souhaitons travailler n'ont pas nécessairement la capacité que nous exigeons de nos partenaires. De même, nous n'avons pas prêté suffisamment attention à la formation que doivent recevoir ces groupes pour remplir les conditions que nous avons fixées. Pour travailler avec les communautés et les ONG nationales, nous devons donc assurer une formation à la gestion des projets. Elle peut couvrir des secteurs déjà traités, comme les aliments et la gestion des catastrophes, mais doit aussi porter sur les aspects financiers et administratifs, les questions de personnel, le suivi et l'établissement des rapports."

40. Les mécanismes de renforcement des capacités prévoient des mesures en rapport avec la formation visant par exemple à:
- accroître la participation des ONG nationales à la formation des personnels de contrepartie;
 - diversifier les types de formation: activités spécifiquement liées à la gestion de l'aide alimentaire; formation spécifique pour aider les ONG à rendre des comptes dans des domaines tels que les questions financières, l'administration, le personnel, le suivi et l'établissement des rapports; activités spécifiques comme la formation de formateurs, le S&E, l'établissement de rapports, l'évaluation rurale rapide, le suivi des bénéficiaires et diverses questions techniques;



- mettre en place une formation commune avec les ONG et faciliter la participation du personnel du PAM à la formation d'experts.
41. La politique de renforcement du potentiel est limitée par le montant des ressources financières du PAM; les activités pourraient néanmoins être élargies. Dans certains cas, il faudra aussi faire comprendre au personnel comment il peut faire le meilleur usage des partenariats et coopérer avec les ONG nationales et locales. Ceci pourrait impliquer la formation aux méthodes participatives.

Adoption d'outils financiers et d'instruments de gestion souples renforçant la capacité et la responsabilité des ONG associées

42. Les relations du PAM avec les ONG doivent faire l'objet d'un financement, d'un suivi et d'un contrôle rigoureux, ce qui implique l'adoption d'instruments de financement souples, la couverture des coûts à la charge des ONG et l'obligation pour celles-ci de rendre des comptes.

Adoption d'instruments de financement souples

43. La collaboration avec les ONG dans le contexte du développement peut exiger des mécanismes de financement plus souples que dans le contexte des secours du fait qu'elle couvre un très large éventail d'activités, souvent de très petite échelle. Le financement peut être assuré par:
- **Un mécanisme pour les petits projets (également appelé fonds alimentaire).** Ce mécanisme d'aide alimentaire a pu être établi dans le cadre de programme de pays, par exemple au Mozambique. Il peut consister en ressources allouées sous l'autorité du Directeur de pays aux organisations locales exécutant diverses activités telles que la mise en place d'infrastructures sociales ou économiques, la formation ou l'appui d'un programme social. Un mécanisme de ce type est en place à Gaza où environ 10 pour cent des ressources allouées au projet du PAM iront aux ONG locales travaillant dans les secteurs sociaux et sanitaires pour les aider à étendre leur couverture, à développer leurs services et à augmenter le nombre des bénéficiaires.
 - **Don pour l'amélioration de la qualité.** Ce fonds est spécifiquement destiné à appuyer un large éventail d'activités *expérimentales, novatrices et non routinières* associées aux projets en cours. Au Pérou et au Népal, par exemple, des ONG locales assurent une formation complémentaire au niveau communautaire sur la problématique hommes-femmes, qui est financée par ce Don.

Couverture adéquate des coûts des ONG

44. Traditionnellement, le PAM ne défraie pas les ONG du total des dépenses encourues. L'adoption du système de recouvrement intégral des coûts a permis au Programme de tenir davantage compte des besoins et des difficultés de ses partenaires. Jusqu'en 1996, le PAM prenait seulement en charge les coûts jusqu'au point de livraison avancé (PLA) et ne remboursait pas les coûts de distribution encourus par les ONG. Depuis 1996, le PAM rembourse aux ONG les coûts de livraison, de distribution et de suivi de la distribution d'aliments, y compris les coûts directs de l'opération et une partie des coûts indirects encourus dans le pays. Le modèle pour le transport, le stockage et la manipulation envoyé aux bureaux de pays au milieu de 1997 indiquait que les fonds prévus pour ces postes couvraient les coûts encourus par l'ONG conformément à l'accord conclu entre elle et le PAM. Des éclaircissements complémentaires ont été donnés en 1998 dans les Notes pour la



préparation des budgets de distribution des ONG qui proposent aussi un budget type pouvant aider le PAM et l'ONG à mettre au point l'accord.

45. Le remboursement des coûts encourus au siège de l'ONG n'a jamais été envisagé dans les documents ci-dessus. A la demande des ONG, cependant, le PAM examine actuellement comment ce remboursement pourrait être effectué dans certaines conditions. La Commission européenne et le HCR notamment recourent couramment à cette pratique.

Justification de l'emploi des fonds

46. Le PAM doit veiller à ce que les ONG respectent les normes au plan du travail accompli et des rapports à lui fournir. Il doit formuler ses attentes d'autant plus clairement et précisément que les fonds alloués à l'ONG sont plus importants. C'est ainsi qu'il aidera les ONG à améliorer leur capacité d'exécuter la tâche assignée et de rendre des comptes. L'adoption en 1997 d'un modèle type de présentation des rapports représente une étape importante dans cette direction. Mais il faut prévoir en outre des modèles types de demandes de projets, de factures et de rapports opérationnels et financiers pour faciliter les relations des ONG avec le PAM et les aider à satisfaire les exigences de celui-ci. Un modèle d'accord technique local définissant les arrangements nécessaires est en préparation et devrait être utile aux bureaux de pays.
47. D'une manière plus générale, l'augmentation des fonds octroyés aux ONG par le PAM s'accompagnera d'un renforcement des vérifications comptables effectuées par le Programme dans le cadre de ses procédures de vérification systématique. Cela comportera des vérifications régulières et des contrôles ponctuels. Il faut cependant admettre que les ONG nationales et locales ont souvent moins de moyens que les ONG internationales et qu'une plus grande souplesse s'impose donc, en même temps qu'il faudra renforcer la formation pour les mettre aux normes du PAM.

Recommandations contenues dans plusieurs rapports de vérification des comptes du PAM concernant l'obligation de rendre compte imposée aux ONG

Tous les mémorandums d'accord locaux doivent préciser les exigences en matière de rapports et de gestion financière.

Le PAM doit évaluer la capacité de l'ONG avant le début de l'opération. L'évaluation portera notamment sur: les systèmes de suivi des produits, les systèmes de distribution et les méthodes assurant la participation des bénéficiaires au cours de l'opération.

Les bureaux de pays doivent suivre la manière dont l'ONG s'acquitte de la mission qui lui est confiée afin de pouvoir prendre des mesures correctives s'il y a lieu ou d'assurer une formation s'il en est besoin.

Activités de plaidoyer

48. Les activités de plaidoyer constituent un élément fondamental du mandat de la plupart des ONG. Les buts qu'elles poursuivent sont semblables à ceux du PAM et des Nations Unies: éradiquer la faim et la pauvreté; défendre les droits de l'homme, faire connaître la condition des plus pauvres et promouvoir des activités visant à améliorer la situation. Les ONG sont donc d'importants partenaires potentiels du PAM dans les efforts qu'il mène pour susciter une prise de conscience face aux situations d'urgence et à "l'urgence silencieuse" que constituent 828 millions de personnes souffrant de malnutrition dans le monde.



49. Le PAM peut donner une dimension internationale aux services assurés par les ONG à l'échelle nationale, et, en joignant ses forces aux leurs, améliorer les résultats obtenus. Dans le passé, les campagnes de sensibilisation organisées conjointement avec des ONG ont donné d'excellents résultats. Elles ont montré que la collaboration était profitable à ceux qui avaient besoin d'aide. La dernière consultation PAM/ONG a mis en évidence certains secteurs dans lesquels des activités promotionnelles pourraient être menées conjointement, comme des opérations spécialement conçues pour un pays, des problèmes de caractère général comme la malnutrition précoce et l'utilisation de micronutriments, et la Convention relative à l'aide alimentaire.

CONCLUSION

50. Le PAM a déjà pris de nombreuses mesures pour associer les ONG à ses activités. Elles ont participé à la plupart des opérations de secours, mais quand il s'est agi de promouvoir le développement, la collaboration s'est plutôt renforcé au cas par cas. Les possibilités d'améliorer la capacité des pays bénéficiaires et l'efficacité des activités du PAM en faisant appel aux ONG tout au long du cycle des programmes, depuis la planification et la programmation jusqu'au suivi et à l'évaluation, ne manquent pas. Certaines indications ont été fournies sur l'état actuel des relations avec les ONG et les mesures à prendre pour améliorer leurs capacités. Le PAM s'efforcera de renforcer davantage encore le partenariat avec les ONG, nationales et internationales.



Références

- Anderson, Mary B. and Woodrow, Peter J.. *Rising from the Ashes: Development Strategy in Times of Disaster*, 1989, Westview Press.
- Campbell, Piers. *Improving the organisational effectiveness of NGOs*. December 1987, Paper prepared for the Conference on the “Role of Indigenous NGOs in African Recovery and Development”. Khartoum, January 1988.
- Carvalho, Soniya and White, Howard. *Implementing projects for the Poor. What has been learned ?* Directions in Development, World Bank publications.
- Clayton, A (Editor) *Governance, Democracy and Conditionality: NGOs and the New Policy Agenda*. International NGO Training and Research Centre, Oxford.
- Danish Refugee Council. *NGO consortium on refugees and development: Another approach to UN-NGO partnership*, May 1998.
- de Senillosa, Ignacio. *A new Age of social movements: A fifth generation of non-governmental organizations in the making ?*, Article published in Development in Practice. Volume 8, Number 1, February 1998.
- Eade, Deborah. *Capacity Building. An approach to People-Centered Development*. OXFAM 1997.
- Edwards, Michael and Hulme, David. *Too close to comfort? The impact of Official Aid on Non-governmental organizations*. In World Development, Vol. 24, 1996.
- Edwards, Michael and Hulme, David (Editors). *NGOs: Performance and Accountability. Beyond the Magic Bullet*. Earthscan.
- Food Forum. *Local Capacity Building with Title II Resources*. Issue number 41, March-April 1998.
- Fowler, Alan. *Striking a balance. A Guide to enhance the effectiveness of Non-governmental organizations in international development* 1997.
- Fowler, Alan; Campbell, Piers and Pratt, Brian. 1992. *Institutional Development and NGOs in Africa: Policy Perspectives for European Development Agencies*. INTRAC, Oxford.
- FIDA. EB 98/64/R.8 *IFAD framework for bridging post-crisis recovery and long-term development*.
- James, Rick. 1994a. *Strengthening the Capacity of Southern NGO Partners: A Survey of Current Northern NGO Approaches*. INTRAC Occasional Papers Series. Vol.1, no.5.
- Korten, David C. 1990 *Getting to the 21st century: Voluntary Action and the Global Agenda*, West Hartford: Kumarian Press.
- Lautze, Sue and Dr Hammok, John, *Capacity Building, Coping Mechanisms and Dependency, Linking relief and development*. International Famine Center, December 1996
- OCDE (1996) *Directory of Non-Governmental Organizations in OECD Countries*, Paris: OCDE.
- OCDE. *Shaping the 21st Century: The Contribution of Development Co-operation*, OCDE, mai 1996. Economic Outlook, No 63, OCDE, 1998, annexe tableau 30.



- Pirotte, Claire and Husson, Bernard (Ed.) *Entre Urgence et Development* (1997): Urgence-Réhabilitation- Développement.
- *The Reality of Aid*. Eurostep, ICVA and Action Aid.
- Sewandono, Iwan. NGOs and Institutional Support. Shared visions in North and South. Report from the Round Table organized by the CLONG and DGVIII, 20 and 21 May 1996.
- Sahley, Carol. *Strengthening the capacity of NGOs . Cases of Small Enterprise development Agencies in Africa*. INTRAC 1995.
- Sebahara, Panphile. *Reflections on Civil Society*, in The Courier No 170, July-August 1998.
- Smilie and Helmich, *NGOs and Governments: an association to development*, OECD, 1994.
- Banque mondiale. Document technique: *Social Action Programmes and Social Funds*
- Banque mondiale. *Cooperation between the World Bank and NGOs: Progress Report FY95, 96 and 97 .*
- PAM:
 - Interfais. *Food Aid Flows 1997*
 - *Examen des évaluations du PAM portant sur l'aménagement des ressources naturelles (1996)*
 - *Mesures visant à renforcer la programmation du PAM dans les pays les plus pauvres (WFP/EB.3/97/3-A)*
 - *Aider les mères et les enfants durant les périodes critiques de leur existence (WFP/EB.3/97/3-B)*
 - *De la crise au redressement (WFP/EB.A/98/4-A)*
 - *Participation: un moyen d'atteindre les pauvres (1998)*
 - *Instaurer des partenariats efficaces dans le cadre des projets d'aide alimentaire (1998).*



ANNEXE I

COLLABORATION DU PAM AVEC DES ONG (PAR PAYS ET TYPE D'ONG)

PAYS	ONG internationales	ONG nationales	ONG locales	Total
Afghanistan	21	N/A	N/A	21
Albanie	3	0	0	3
Angola	49	66	1	116
Azerbaïdjan	6	1	0	7
Bangladesh	5	68	319	392
Bénin	3	0	0	3
Bolivie	6	10	0	16
Bosnie-Herzégovine	37	9	0	46
Burkina Faso	1	0	0	1
Burundi	25	10	13	48
Bhoutan		Pas de collaboration avec les ONG		
Cambodge	51	40	0	91
Cameroun	1	0	0	1
Iles du Cap-Vert	1	2	0	3
République centrafricaine	4	1	7	12
Chine	1	1	0	2
Colombie	1	3	0	4
Côte d'Ivoire	2	0	0	2
Croatie		Pas de collaboration avec les ONG		
Cuba	0	2	0	2
Djibouti	1	3	1	5
République dominicaine	1	0	14	15
République populaire démocratique de Corée	15	0	0	15
Equateur	0	2	0	2
Egypte	1	0	1	2
El Salvador	6	13	0	19
Ethiopie	3	9	1	13
Gambie	5	0	0	5
Gaza	2	2	6	10
Géorgie	1	2	0	3
Ghana	1	0	0	1
Guatemala	3	0	0	3
Guinée	9	3	1	13
Guinée-Bissau	3	2	0	5
Haïti	1	5	4	10
Inde	4	10	40	54
Iran		Pas de collaboration avec les ONG		
Iraq	1	1	0	2
Jordanie		Pas de collaboration avec les ONG		
Kenya	16	1	2	19
Lesotho	1	1	3	5
Libéria	3	1	0	4
Madagascar	10	0	1	11
Malawi	6	7	0	13



**COLLABORATION DU PAM AVEC DES ONG
(PAR PAYS ET TYPE D'ONG)**

PAYS	ONG internationales	ONG nationales	ONG locales	Total
Mauritanie	3	3	2	8
Maroc		Pas de collaboration avec les ONG		
Mozambique	17	73	44	134
Népal	2	2	0	4
Niger	3	0	0	3
Pakistan	4	4	1	9
Pérou	2	13	5	20
Sao-Tomé et Príncipe	1	0	0	1
Sénégal	2	1	0	3
Sierra Leone	16	6	9	31
Sri Lanka		Pas de collaboration avec les ONG		
Soudan	15	15	0	30
Tadjikistan	15	0	3	18
Tanzanie	9	0	0	9
Ouganda	7	0	0	7
Viet Nam	1	0	0	1
Yémen		Pas de collaboration avec les ONG		
Rép. féd. de Yougoslavie		Pas de collaboration avec les ONG		
Zambie	1	0	2	3
Total		392	480	

Source: Enquête sur la collaboration PAM/ONG au niveau national (juin-septembre 1998).



ANNEXE II











PROJETS DE DÉVELOPPEMENT DU PAM: COLLABORATION AVEC LES ONG

Pays	Nombre total de projets de dev. du PAM	Nombre de projets de dev. prévoyant une collab. avec des ONG	Numéro du projet	Titre du projet (abrégé)	Engagement total (en dollars)	Type d'ONG ¹	Collaboration avec les ONG ²															
							1	2	3	4	A	B	C	D	6	7	8	9	10	11		
							Identification	Formulation	Org. communautaire	Eval. besoins	Achats	Transport	Entreposage	Distribution	Suivi	Collecte données	Act. complém.	Evaluation	Formation	Autres		
El Salvador	2	2	388601	Enseignement primaire	10 5	2			x													
			450800	Progr. de santé sociale	12 1	2				x					x							
Ethiopie	4	4	248803	Mise en valeur forêts, pâturage, terres agric.	50 4	2	x		x	x		x		x	x	x	x	x				
			492900	Alimentation scolaire	8 5	2	x		x	x		x		x	x	x	x	x	x			
			540300	Aide alim. milieu urbain	3 6	2	x		x	x		x		x	x	x	x	x	x			
			586900	Alim. enrichie femmes milieu urbain	2 1	1	x		x	x		x		x	x	x	x	x	x			
Gambie	2	2	272902	Dév. rural communautaire	3 3	2			x						x	x	x					
			593200	Alimentation scolaire	2 8	2					x						x	x	x			
Gaza	2	2	547400	Appui aux filets de protection sociale	7 0	2	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x		x	
			5761/Q	Appui aux filets de protection sociale à Gaza	3 8	2	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
Ghana	3	1	599500	Education des filles	4 6	2		x					x	x								
Guatemala	3	3	258701	Cons. sols et agroforesterie	5 6																	
			270503	Nutrition et éducation	23 7																	
			527900	Constr. infrastr. zones déprimées	10 1	3	x	x	x						x	x	x	x	x	x	x	x
Guinée	3	2	566400	Développement rural	3 5	2			x	x				x	x		x			x		
			599400	Travaux publics/hygiène	1 1	2	x	x	x	x					x	x	x	x			x	

PROJETS DE DÉVELOPPEMENT DU PAM: COLLABORATION AVEC LES ONG

Pays	Nombre total de projets de dev. du PAM	Nombre de projets de dev. prévoyant une collab. avec des ONG	Numéro du projet	Titre du projet (abrégé)	Engagement total (en dollars)	Type d'ONG ¹	Collaboration avec les ONG ²																
							1	2	3	4	A	B	C	D	6	7	8	9	10	11			
							Identification	Formulation	Org. communautaire	Eval. besoins	Achats	Transport	Entreposage	Distribution	Suivi	Collecte données	Act. complém.	Evaluation	Formation	Autres			
Guyana	1	1	488901	Dév. agric. et comm.	1 9	1	x		x														
Haïti	2	2	411101	Cantines scolaires	12 2	1						x	x	x									
			558300	Dév. rural polyvalent	4 0	1						x	x	x	x	x							
Honduras	2	2	560900	Gestion forestière	7 1	1	x		x														
			569100	Dév. sanitaire et comm.	8 8	2	x		x	x				x									
Inde	6	6	220606	Dév. intégré enfance	60 0	1	x		x	x					x	x	x	x	x				
			230302	Irrigation Karnataka	21 1	1				x						x					x	x	
			260000	Colons au Rajasthan	14 5	1					x												
			277301	Reboisement au Rajasthan	15 2	1					x	x											
			278301	Act. forest. et dev. tribal	9 6	1					x	x					x					x	
			556900	Act. forest. dans l'Orissa et le Bihar	24 7	2				x	x	x					x			x	x		
Kenya	3	2	250203	Enseignement primaire	17 9	2						x	x	x			x						
			266901	VCT terres arides	3 5	3							x	x	x		x	x	x	x			
Lesotho	2	1	35208	Routes rurales de desserte	10 1	1	x		x														
Madagascar	3	2	393601	Enseignement primaire	2 5	3	x	x								x							
			455300	Sécurité alim. et nutrition	10 6	2	x	x	x						x	x	x						
Malawi	3	2	478001	Alim. groupes vulnérables	10 5	2	x	x	x	x				x	x	x	x	x					
			578200	Sécurité alimentaire	2 0	2	x	x	x	x					x	x	x	x	x				

PROJETS DE DÉVELOPPEMENT DU PAM: COLLABORATION AVEC LES ONG

Pays	Nombre total de projets de dev. du PAM	Nombre de projets de dev. prévoyant une collab. avec des ONG	Numéro du projet	Titre du projet (abrégé)	Engagement total (en dollars)	Type d'ONG ¹	Collaboration avec les ONG ²														
							1	2	3	4	A	B	C	D	6	7	8	9	10	11	
							Identification	Formulation	Org. communautaire	Eval. besoins	Achats	Transport	Entreposage	Distribution	Suivi	Collecte données	Act. complém.	Evaluation	Formation	Autres	
Mauritanie	2	2	5507	Aide enseignement de base	8 5	2	x			x	x	x	x	x							
			282201	Développement polyvalent	8 5	2	x			x	x	x	x	x							
Mozambique	3	3	472000	Routes de desserte	5 1	2	x	x	x	x				x	x	x	x	x			
			516000	Secteur éducation	11 1	2	x	x	x	x				x	x	x	x	x			
			533100	Reconstruct. et réhabilit.	11 9	2	x	x	x	x				x	x	x	x	x			
Népal	3	1	371801	Aide aux écoles primaires	15 1	1			x												
Nicaragua	1	1	451501	Enfants d'âge préscolaire	18 9	1	x														
Niger	1	3	207203	Appui activités SMI	15 1	3								x	x	x			x	x	
Pakistan	7	1	230902	Dév. rural PFNO	9 1	1			x	x				x		x	x			x	
Pérou	4	4	234102	Aide aux groupes vulnérables	22 9	2													x		x
			451200	Quartiers périphériques	15 9	1					x	x	x	x							x
			480800	Enseign. prim. et préscol.	16 6	1													x		x
			516200	Micro-bassins versants	9 2	1			x												
Sao Tomé et Príncipe	1	1	539200	Réforme agraire et dev. agricole	4 4	3			x							x					
Sénégal	4	3	234403	Aide cantines scolaires	14 5	2								x	x	x	x				
			438600	Foresterie et prot. environ.	6 5	3			x	x				x			x		x		
			565500	Nutrition communautaire	3 4	1			x	x			x	x	x	x			x		

PROJETS DE DÉVELOPPEMENT DU PAM: COLLABORATION AVEC LES ONG

Pays	Nombre total de projets de dev. du PAM	Nombre de projets de dev. prévoyant une collab. avec des ONG	Numéro du projet	Titre du projet (abrégé)	Engagement total (en dollars)	Type d'ONG ¹	Collaboration avec les ONG ²													
							1	2	3	4	A	B	C	D	6	7	8	9	10	11
							Identification	Formulation	Org. communautaire	Eval. besoins	Achats	Transport	Entreposage	Distribution	Suivi	Collecte données	Act. complém.	Evaluation	Formation	Autres
Soudan	3	1	370900	Travaux ruraux	22 €	2	x	x	x	x		x		x	x	x	x	x	x	x
Viet Nam	5	1	532200	Foresterie sociale	16 €	3														
Zambie	1	1	475600	Filets de sécurité groupes vulnérables	23 \$	2	x	x	x	x			x	x	x	x	x	x	x	x

1/ Type d'ONG:

1 = ONG nationales uniquement

2 = ONG nationales et internationales

3 = ONG internationales uniquement

2/ Type de collaboration: principales fonctions dont s'acquittent les ONG qui collaborent avec le PAM

1= définition des secteurs prioritaires et identification des nouveaux projets. 2= préparation/formulation des projets; participation aux missions d'examen préalable

3= organisation/mobilisation/animation communautaire. 4= évaluation des besoins/microplanification

5= exécution des projets du PAM: A=achats, B=transport, C=entreposage, D=distribution,

6= suivi. 7= collecte et échange de données. 8= services complémentaire/cofinancement/partage des coûts.

9= évaluation et évaluation de l'impact, élaboration de systèmes S&E. 10= formation/formation de formateurs. 11. Divers

NB: le présent tableau ne fait apparaître que les pays et les projets mobilisation la participation d'ONG à la mi-1998.

Source: ODP et résultats de l'enquête sur la collaboration PAM/ONG au niveau national (juillet-septembre 1998).