

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

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

Rome, 27–30 octobre 2008

RAPPORTS D'ÉVALUATION

**Point 6 de l'ordre du
jour**

Pour examen



Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.2/2008/6-B
26 septembre 2008
ORIGINAL: ANGLAIS

RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION FINALE DE LA POLITIQUE DU PAM CONCERNANT LA PROBLÉMATIQUE HOMMES- FEMMES (2003-2007): ENGAGEMENTS RENFORCÉS EN FAVEUR DES FEMMES POUR ASSURER LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE

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 soumis au Conseil d'administration pour examen.

Le Secrétariat invite les membres du Conseil qui auraient des questions d'ordre 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.

Directrice, OEDE*: Mme C. Heider tél.: 066513-2030

Fonctionnaire principal chargé de l'évaluation, OEDE: M. T. M. Nour tél.: 066513-2319

Pour toute question relative à la distribution de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter Mme C. Panlilio, Assistante administrative de l'Unité des services de conférence (tél.: 066513-2645).

* Bureau de l'évaluation



RESUME

Le présent rapport au Conseil d'administration fait le bilan de la mise en œuvre de la Politique du PAM concernant la problématique hommes-femmes (2003-2007) et propose des informations et des orientations quant aux mesures qu'il conviendrait d'adopter à l'avenir.

Il ressort de l'évaluation que, contrairement à nombre d'autres organismes des Nations Unies et organismes donateurs, le PAM a su aller au-delà des beaux discours et imposer des mesures stratégiques spécifiques au niveau opérationnel, assorties d'objectifs quantifiables permettant d'en assurer le suivi et complétées par une initiative de formation. En attirant l'attention sur les différences entre les sexes et en associant les femmes à cette démarche, cette politique a permis de jeter des bases solides pour la prise en compte systématique de la problématique hommes-femmes.

Toutefois, au niveau opérationnel, l'évaluation fait apparaître une méconnaissance de l'analyse différenciée par sexe en termes d'innovation adaptée aux réalités locales: il faudra donc renforcer les compétences spécialisées et les moyens dont disposent les bureaux de pays en matière de problématique hommes-femmes. Bien que l'on puisse craindre que la crise alimentaire mondiale risque de remettre en cause les engagements pris par le PAM, l'évaluation permet de penser que le PAM peut renforcer la capacité de résistance des ménages et leur sécurité alimentaire en faisant en sorte que les rôles dévolus par la société aux hommes et aux femmes et les relations entre les deux sexes soient mieux compris.

PROJET DE DECISION*

Le Conseil prend note du "Rapport succinct de l'évaluation finale de la Politique du PAM concernant la problématique hommes-femmes (2003-2007): Engagements renforcés en faveur des femmes pour assurer la sécurité alimentaire" (WFP/EB.2/2008/6-B) et de la "Réponse de la direction sur le rapport succinct de l'évaluation finale de la Politique du PAM concernant la problématique hommes-femmes (2003-2007): Engagements renforcés en faveur des femmes pour assurer la sécurité alimentaire" (WFP/EB.2/2008/6-B/Add.1) et invite à poursuivre l'application des recommandations, en tenant compte des considérations soulevées par le Conseil au cours des débats.

* Ceci est un projet de décision. Pour la décision finale adoptée par le Conseil, voir le document intitulé "Décisions et recommandations" (WFP/EB.2/2008/15) publié à la fin de la session du Conseil.

CONTEXTE

Rappel

1. Le PAM a élaboré et mis en œuvre sa politique concernant la problématique hommes-femmes dans un contexte de transition entre deux approches, la première privilégiant "l'intégration des femmes au développement" et la seconde préconisant le "développement intégrant hommes et femmes". La première approche était en réaction à un système d'aide au développement dans lequel les femmes occupaient rarement des postes d'encadrement et n'avaient aucune visibilité en tant que bénéficiaires et points d'appui utiles. Les donateurs ont mis en route des activités axées sur les femmes, mais ces actions étaient menées avec des moyens limités et étaient déconnectées, totalement ou presque, des principaux secteurs d'activités.
2. Lors de la quatrième Conférence mondiale sur les femmes de 1995, les défenseurs de la cause des femmes avaient déjà mis en avant une autre approche: l'intégration de la problématique hommes-femmes devait assurer la participation des femmes à l'ensemble des programmes. En 1997, le Conseil économique et social des Nations Unies a adopté une résolution appelant tous les organismes des Nations Unies à intégrer la problématique hommes-femmes.
3. Depuis, la définition de l'intégration de la problématique hommes-femmes a évolué. Il s'agit désormais: i) de faire en sorte que les femmes participent à tous les principaux secteurs d'activités et en tirent profit; ii) de s'intéresser aux femmes, non pas considérées isolément, mais dans le contexte de structures sociales telles que la cellule familiale; iii) d'admettre la nécessité d'impliquer les hommes pour améliorer la vie des femmes; iv) de reconnaître que les principes relatifs aux besoins concrets des femmes doivent s'appliquer aux femmes qui sont marginalisées ou ignorées; et v) de s'efforcer d'obtenir l'égalité entre hommes et femmes au sens, d'une part, de l'égalité des chances sur le plan du développement des capacités et, d'autre part, de la possibilité pour tous d'être traité avec dignité et respect, sans pour autant nécessairement rechercher une stricte équivalence des hommes et des femmes.
4. Cependant les défenseurs des femmes n'ignorent pas que l'intégration de la problématique hommes-femmes comporte également des risques: les femmes pourraient retomber dans l'ombre, et les ressources affectées à la promotion de la femme risquent d'être absorbées par les principaux secteurs d'activité, en outre, les actions engagées pour promouvoir l'égalité entre hommes et femmes sont difficiles à évaluer. Les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) ont menacé d'éclipser les engagements souscrits par les gouvernements et les donateurs envers les femmes, en dépit de l'importance attachée à l'égalité entre les sexes.
5. En 2005, l'Agence norvégienne de coopération pour le développement (NORAD) a fait réaliser une analyse des différentes politiques relatives à la problématique hommes-femmes et de leurs évaluations, laquelle a révélé des similitudes frappantes: les résultats et les recommandations "vont tous dans le même sens" et soulèvent fréquemment le problème du manque de volonté politique et de moyens. L'évaluation et l'analyse de l'initiative "Unis dans l'action" préconisent de concentrer les efforts à l'échelon opérationnel.

Politique du PAM concernant la problématique hommes-femmes (2003–2007): Engagements renforcés en faveur des femmes

6. L'intérêt que le PAM porte aux femmes ne date pas d'hier, comme en témoigne par exemple la politique adoptée pour la période 1996-2001 "Engagements en faveur des femmes". Le PAM a beaucoup investi dans l'évaluation de cette politique, et la politique actuelle s'inscrit dans son prolongement.
7. La politique aujourd'hui en vigueur, comme la précédente, associe deux enjeux: la sécurité alimentaire des femmes, des adolescentes et des petites filles d'une part, et l'articulation entre leur rôle et la mission d'assistance alimentaire du PAM d'autre part. Ces deux politiques prêtent une attention particulière au rôle traditionnellement dévolu aux femmes dans la production, la préparation et la distribution des aliments au sein du ménage, et s'efforcent de renforcer leur contrôle de l'alimentation et des décisions qui s'y rapportent.
8. La politique actuellement mise en œuvre au PAM est généralement connue sous le nom "Engagements renforcés en faveur des femmes". Cinq de ces engagements visent expressément les femmes: le premier concerne la nutrition des femmes enceintes et mères allaitantes et des adolescentes; le deuxième, la scolarisation des filles; le troisième, l'accès des femmes aux activités Vivres contre travail (VCT), Vivres au profit de la formation (VPF) et Vivres pour la création d'avoirs (VCA); le quatrième, le contrôle de l'aide alimentaire par les femmes, en particulier aux points de distribution, l'accent étant mis sur la transparence et la sécurité; et le cinquième, la participation des femmes à la prise de décisions relatives à l'aide alimentaire. Deux Engagements sont de nature transversale: l'Engagement VI concerne l'intégration de la problématique hommes-femmes et l'Engagement VII, le plaidoyer en faveur de la création "d'un environnement qui reconnaisse le rôle important que les femmes jouent dans la sécurité alimentaire des ménages". L'Engagement VIII a trait à l'égalité entre hommes et femmes dans la dotation en personnel; il préconise une politique des ressources humaines soucieuse de l'égalité des sexes et fixe au PAM les objectifs suivants: compter au moins 75 pour cent de femmes parmi les agents chargés de contrôler l'aide alimentaire; accroître la proportion de femmes parmi les fonctionnaires recrutés sur le plan international chargés des opérations d'aide humanitaire; et augmenter le pourcentage de femmes occupant des postes à responsabilité.

Méthodologie de l'évaluation

9. Compte tenu de l'analyse conduite par la NORAD et de l'examen approfondi réalisé à mi-parcours, les évaluateurs ont suggéré de concentrer leur étude sur le niveau opérationnel pour évaluer dans quelle mesure le PAM remplissait ses engagements à l'égard des donateurs et des femmes. Les trois axes suivants ont été proposés: i) s'assurer des suites données par le Programme; ii) tirer les enseignements de l'application des mesures prises en faveur des femmes; et iii) comprendre les raisons du décalage entre la politique et les mesures concrètes au niveau opérationnel.
10. Le champ couvert par l'intégration de la problématique hommes-femmes étant très étendu, l'évaluation a porté sur les éléments suivants: la politique concernant la problématique hommes-femmes et les autres politiques et pratiques; le Siège, les bureaux de pays et les bureaux auxiliaires; et les coordonnateurs de la question, les autres membres du personnel et les partenaires. Elle a couvert les activités de développement, les interventions de redressement et les secours d'urgence, et l'ensemble des modes d'intervention.



11. Pour faire écho à l'inquiétude que suscite le décalage entre la politique et sa mise en œuvre au niveau opérationnel, les évaluateurs se sont attachés à analyser les facteurs susceptibles d'influer sur le comportement du personnel et des partenaires sur le terrain: i) la clarté de la politique; ii) la communication des actions escomptées; iii) les possibilités d'appliquer la politique, en termes d'autorité et de moyens; iv) les capacités requises pour exécuter les actions escomptées; et v) les conflits d'intérêts et les oppositions d'ordre idéologique.
12. Pour réaliser son travail, la mission d'évaluation a conduit une étude sur dossiers et des entretiens au Siège et dans deux bureaux régionaux. Elle a par ailleurs effectué des études de pays en République démocratique du Congo, en Géorgie, au Nicaragua, au Niger, au Rwanda et à Sri Lanka, comprenant des échanges avec le personnel du PAM, des réunions avec des représentants du gouvernement et des organisations non gouvernementales (ONG), des visites de sites de projets; elle a enfin mené une étude visant, d'une part, à apprécier le degré de formation à la problématique hommes-femmes et à déterminer si l'intégration de cette problématique était bien assimilée et, d'autre part, à cerner les obstacles à la mise en œuvre de la politique tels qu'ils sont perçus sur le terrain. En raison du petit nombre de pays étudiés, l'échantillon n'était pas représentatif, mais la comparaison de données provenant de plusieurs sources a permis une triangulation propre à renforcer la validité des études.
13. L'étude portant sur les ressources humaines a surtout consisté à analyser les documents et les données, quelques entretiens étant menés au Siège. Dans le cadre des discussions conduites dans les bureaux de pays et les bureaux régionaux, les évaluateurs se sont entretenus avec le personnel chargé des ressources humaines.
14. L'évaluation a été effectuée par une équipe restreinte composée d'un chef d'équipe, d'un conseiller technique et d'un analyste des données concernant les ressources humaines — tous deux à temps partiel — et de deux consultants chargés des études de pays, qui n'ont pas rencontré le reste de l'équipe à Rome.

PRINCIPAUX RESULTATS

Qualité de la politique

15. Compte tenu de l'époque à laquelle elle a été élaborée, et en comparaison des politiques adoptées par les autres organismes des Nations Unies et organismes donateurs, la politique du PAM concernant la problématique hommes-femmes (2003–2007) se caractérise par son originalité¹. Elle allait au-delà des discours pour préciser les mesures à prendre. Elle envisageait avec sérieux les moyens d'assurer la mise en œuvre et, avec une longueur d'avance sur la gestion axée sur les résultats, proposait des objectifs quantifiables permettant d'en assurer le suivi. Elle comportait cinq mesures ciblées et mettait l'accent sur la nécessité de prendre des mesures au niveau du terrain et de l'ensemble du Programme pour générer des changements au niveau opérationnel. Dans la perspective de l'application sur le terrain, elle préconisait des mesures pragmatiques qui étaient en harmonie avec la mission du PAM et s'articulaient avec les modes d'intervention existants.

¹ WFP/EB.3/2002/4-A.

16. En tant que politique destinée à soutenir les femmes, elle jouait un rôle stratégique en ce qu'elle répondait à certains besoins des femmes, tels que l'alimentation, la protection et l'émancipation. Néanmoins, les acteurs du terrain estimaient qu'elle manquait de clarté sur trois plans.
17. Premièrement, en dépit du caractère spécifique et pragmatique des mesures ciblées, au niveau opérationnel, le personnel lui a souvent reproché d'être par trop directive. Pour résoudre les problèmes locaux en matière d'égalité des sexes, les acteurs de terrain avaient besoin de s'appuyer sur des principes qui leur laisseraient une marge d'appréciation.
18. Deuxièmement, cette politique a engendré une confusion entre une conception axée sur les femmes et une conception axée sur les différences entre les sexes. Le titre "Engagements renforcés en faveur des femmes" a invariablement attiré l'attention sur les femmes; le personnel de terrain a privilégié les cinq mesures ciblées *en faveur* des femmes et la collecte de données montrant le nombre de participantes et de bénéficiaires femmes. Et même si l'Engagement VI préconise l'intégration de la problématique hommes-femmes, cet aspect a été pris en considération essentiellement au Siège, la plupart des agents sur le terrain considérant que l'application de ce principe ne les concernait pas. D'autres indications attiraient l'attention sur les femmes, renforçant ainsi l'équivoque. Par exemple, selon la Synthèse des politiques générales, "Le PAM considère qu'il a particulièrement pour vocation de travailler avec et pour les femmes." Plusieurs autres exemples sont à mentionner: Le Programme a regroupé le Service de la problématique hommes-femmes (PDPG) et le service chargé de la santé maternelle et infantile; le site Internet public propose une rubrique intitulée "*Focus on Women*" sans mentionner la problématique hommes-femmes; et l'action de sensibilisation qui a jusqu'ici attiré le plus systématiquement l'attention est la Journée internationale de la femme.
19. Troisièmement, cette politique laissait planer une incertitude quant à son objectif: les mesures prévues visaient-elles à améliorer la sécurité alimentaire des filles et des femmes, celles-ci étant considérées comme agissant pour le compte de leur famille, ou la politique fixait-elle un objectif parallèle découlant de la résolution relative à l'intégration de la problématique hommes-femmes adoptée par le Conseil économique et social? En outre, les intervenants agissant au niveau opérationnel ignoraient jusqu'à quel point ils devaient promouvoir l'égalité entre hommes et femmes. Dans les situations de forte insécurité alimentaire, les programmes d'alimentation scolaire ont favorisé l'éducation des filles, et les programmes VPF ont permis d'améliorer les apprentissages utiles à la vie parmi les adolescentes. Lorsque les besoins alimentaires étaient moins criants mais que l'égalité entre les sexes posait problème, cependant, il n'était pas évident pour le personnel opérationnel de savoir s'il devait utiliser l'aide alimentaire pour favoriser l'alphabétisation des femmes ou s'il fallait plutôt faire participer les adolescents de sexe masculin à des activités de prévention du VIH.
20. Le volet concernant les ressources humaines a également posé problème: il a induit en erreur ceux qui considèrent que la problématique hommes-femmes se résume à un problème de parité des sexes au sein du personnel. L'inclusion de ce volet a conduit l'évaluation à faire le grand écart entre deux domaines distincts — les aspects concernant les programmes et les aspects institutionnels — qui méritent chacun une attention spécifique (voir plus loin l'analyse consacrée aux ressources humaines).

Mise en œuvre et résultats

21. Le PAM a bien réussi la mise en œuvre au niveau de l'institution. PDPG a structuré son action autour des quatre piliers suivants: i) élaboration de directives; ii) formation du personnel et des partenaires; iii) diffusion des pratiques optimales; et iv) enquêtes de référence et de suivi. PDPG a rédigé des manuels expliquant comment mettre en œuvre les Engagements renforcés et les adapter aux réalités locales; collaboré à l'intégration d'une perspective tenant compte des différences entre les sexes dans les évaluations; et diffusé sur Internet le bulletin *Gender News Online* pour faire connaître les meilleures pratiques.
22. Bien entendu, PDPG a diffusé des exemples des différentes manières d'appliquer les mesures en fonction des réalités locales et élucidé l'articulation entre la problématique hommes-femmes et l'approche axée sur les femmes; mais au niveau opérationnel, nombreux sont les agents qui n'ont eu connaissance que d'une liste d'Engagements, sans savoir quelles étaient les mesures à prendre au titre de chacun d'eux. PDPG a fait parvenir une documentation aux bureaux de pays, généralement adressée au coordonnateur de la question, mais la diffusion des documents au personnel et aux partenaires n'a été ni systématique, ni régulière. Rares sont les agents qui ont eu entre les mains le texte de la politique concernant la problématique hommes-femmes.
23. Le PAM a par ailleurs mis en place une Initiative extraordinaire pour la formation et l'apprentissage qui s'est concrétisée par la tenue de 6 ateliers régionaux et 65 ateliers de pays et par la formation de 43 animateurs. Cette initiative, qui s'adressait au personnel du PAM et à ses partenaires, avait pour objet d'appuyer la mise en œuvre des mesures ciblées en faveur des femmes; il s'agissait également de faire connaître l'engagement du PAM en faveur des filles et des femmes.
24. Sur le plan opérationnel, les résultats sont satisfaisants mais insuffisants: il reste encore des milliers de personnes à atteindre, le taux de renouvellement du personnel est important et le renforcement des capacités en matière d'analyse différenciée par sexe ne peut se faire en une seule session de formation. Hormis cette initiative, les programmes de formation classiques ont consacré peu de place à la problématique hommes-femmes. Parmi les fonctionnaires recrutés sur le plan international, nombreux sont ceux qui méconnaissent les réalités locales des rôles dévolus aux hommes et aux femmes, tandis que les ressortissants des pays concernés ne font généralement pas le lien entre ces rôles tels qu'ils se répartissent dans leur culture, qu'ils perçoivent comme immuables, et l'action qu'ils mènent en tant que membres du personnel du PAM.
25. Le PAM a scrupuleusement mis en œuvre le quatrième pilier (suivi des résultats) sous forme d'enquêtes de référence et de suivi effectuées dans 45 pays, ce qui l'a conduit à rédiger une notice explicative pour chaque Engagement et à établir une fiche d'information pour chaque pays. Les enquêtes, qui avaient principalement pour objet d'établir si les mesures ciblées étaient mises en œuvre, ont permis d'obtenir des indications concernant le respect des directives opérationnelles par les partenaires, de faire apparaître les mesures qui posaient des difficultés et d'indiquer sur quels points un relâchement était perceptible.
26. Par ailleurs, le PAM a mis au point 39 indicateurs axés sur la problématique hommes-femmes permettant de suivre l'application de la politique sur le terrain, bien qu'il n'en ait exploité que trois par an. Certains indicateurs "classiques" sont eux aussi pertinents, tels que l'amélioration de la santé maternelle dans le cadre des interventions nutritionnelles, l'accroissement de la proportion de filles qui bénéficient d'une aide alimentaire ou encore les taux de scolarisation dans le cadre de l'alimentation scolaire.

27. Les opérations de collecte de données de ce type ont permis d'envoyer un signal fort sur le terrain. Il ressort de l'enquête de suivi réalisée en 2007 que le PAM a mis en œuvre bon nombre des mesures prévues, par exemple faire bénéficier les filles des programmes d'alimentation scolaire et consulter les femmes avant de décider de l'implantation des points de distribution d'aide alimentaire d'urgence. Les progrès les plus sensibles concernent la proportion de femmes parmi les bénéficiaires des activités VCA et la mise en place de mécanismes propres à garantir aux femmes la possibilité d'obtenir et de contrôler les vivres distribués dans le cadre des opérations de secours.
28. Bien que les indicateurs aient permis de suivre l'application des directives, beaucoup d'entre eux ne servaient pas à mesurer si les objectifs réels avaient été atteints. Par exemple, enregistrer le nombre de femmes qui siègent dans les comités ne permet pas de se faire une idée de la qualité de leur participation sur le plan de leur engagement ou de l'influence qu'elles exercent sur les décisions, de même qu'enregistrer le nombre de contrats qui font référence aux Engagements renforcés en faveur des femmes ne permet pas de savoir si quelqu'un d'autre que le signataire du contrat en a eu connaissance, et si cela a eu une influence sur les modalités d'intervention des partenaires.
29. Les entretiens menés au Siège ont permis d'obtenir un certain nombre d'informations concernant l'intégration de la problématique hommes-femmes au niveau des programmes; notamment dans le cadre de l'examen des programmes présenté par PDPG au Comité d'examen des programmes. Au sein du PAM, des unités spécialisées se sont attaquées à un certain nombre d'aspects relevant de la problématique hommes-femmes qui n'étaient pas couverts par la politique. L'exemple de la formation proposée par le Service de la problématique hommes-femmes et l'Unité VIH/sida aux chauffeurs et aux autres hommes employés sous contrat mérite d'être signalé. S'agissant des violences sexuelles et sexistes, l'Unité des politiques humanitaires et des situations de transition, chargée des questions de protection, s'est appuyée sur l'Engagement IV, lequel préconise de consulter les femmes pour déterminer où et quand distribuer les vivres, afin d'assurer leur sécurité.
30. Les mesures en faveur des femmes ont atteint leur objectif et de nombreuses pratiques sont désormais systématiques. Le PAM est attentif aux besoins nutritionnels spécifiques des femmes enceintes et des mères allaitantes; il milite en faveur de l'éducation des filles et il cible les femmes dans le cadre de ses activités VPF et VCT. Il est aujourd'hui courant de remettre les vivres entre les mains des femmes aux points de distribution, ce qui permet à de nombreuses femmes d'être reconnues et d'obtenir un statut, et de mieux contrôler la nourriture.
31. Cela étant, dans la pratique, entre 2003 et 2007, les progrès n'ont pas été spectaculaires et l'on doit se demander pour quelles raisons. Les visites de pays et les enquêtes ont montré que les obstacles aux changements et aux innovations résident, entre autres, dans une interprétation étroite de la problématique hommes-femmes et un certain malaise concernant l'application de ce schéma aux différentes réalités locales.
32. L'enseignement commun qui se dégage dans tous les secteurs étudiés est que l'analyse différenciée par sexe n'a pas été prise en compte dans les mesures ciblées. Par exemple, il ne semble guère: i) que les pères aient été incités à accompagner leurs épouses au dispensaire pour leur permettre de comprendre la nutrition de leurs enfants et d'en partager la responsabilité; ii) qu'on ait veillé à ce que les stéréotypes sexistes ne soient pas renforcés parce que ce sont les femmes qui confectionnent les repas servis à l'école; iii) que les activités VPF aient servi à renforcer l'autonomie des adolescentes et à répondre aux problèmes de chômage des hommes jeunes; ou iv) que les activités VCT aient servi à favoriser le respect mutuel et la solidarité entre hommes et femmes.

33. Les mesures ciblées visent à apporter aux femmes des vivres, des avoirs et une formation, mais elles ne s'intéressent pas aux modalités de gestion et de distribution des vivres au sein des ménages ni aux effets que les relations intrafamiliales peuvent avoir sur la capacité de résistance dans les périodes d'insécurité alimentaire.
34. L'expérience de la mise en œuvre de cette politique dans le cadre d'opérations d'urgence met en lumière les facteurs déterminants au niveau opérationnel. Lorsque le personnel doit agir vite, il faut qu'il puisse s'appuyer sur des règles claires pour prendre des décisions: il n'a pas le temps de consulter des orientations générales. Le principe fondamental qui doit guider son action est de reconnaître la dignité de chacun, de veiller à "ne pas nuire" et de protéger chaque personne, depuis la fillette chargée de la corvée de bois jusqu'au garçon enrôlé de force. L'idéal serait de faire appel à des partenaires formés à la problématique hommes-femmes, mais souvent il n'y a pas le choix. Parmi le personnel et les partenaires, les femmes jouent un rôle essentiel, notamment celles qui maîtrisent les langues locales et peuvent s'exprimer au nom des femmes déplacées et plaider leur cause.
35. Compte tenu de ces facteurs qui entrent en jeu au niveau opérationnel, de même que les conflits d'intérêts et les oppositions idéologiques, les évaluateurs ont décelé trois éléments qui ont émoussé la réceptivité à l'égard de l'intégration de la problématique hommes-femmes: i) une interprétation erronée, qui découle pour partie de la propension à considérer que cette démarche suppose de favoriser les femmes de manière inconditionnelle; ii) la crainte d'entrer en conflit avec les cultures locales; et iii) les contraintes qu'imposent les situations d'urgence.
36. Le PAM et ses partenaires opérationnels risquent de contester le bien-fondé de cette politique s'ils considèrent que le fait d'accorder une attention particulière aux femmes est un principe rigide, inopportun ou inefficace, ou que les initiatives tendant à élaborer des principes directeurs tels que la politique concernant la problématique hommes-femmes sont secondaires par rapport à la satisfaction des besoins alimentaires d'urgence, ou encore s'ils ne comprennent pas en quoi le fait de s'attaquer aux inégalités entre les sexes ou aux obstacles qui limitent l'accès des femmes aux ressources peut contribuer à faire reculer la faim dans les situations d'extrême pauvreté. En revanche, ils jugent l'analyse différenciée par sexe intéressante s'ils comprennent en quoi elle peut leur permettre d'améliorer leurs programmes et se rendent compte qu'il est possible de trouver des modalités d'application qui soient compatibles avec les réalités locales.

La capacité du PAM

37. La mise en œuvre d'une politique concernant la problématique hommes-femmes suppose la mobilisation de ressources différentes à chaque niveau. Au niveau institutionnel, la capacité de mobiliser, de superviser et de coordonner est indispensable; à l'échelon opérationnel, il faut s'appuyer sur des responsables, des collaborateurs et des partenaires qui apprécient la valeur de l'analyse différenciée par sexe et soient capables de la mettre en pratique. Dans les deux cas, il est nécessaire de disposer de moyens financiers et de savoir identifier les occasions d'être "unis dans l'action" lorsque l'égalité entre les sexes peut concourir au succès de plusieurs missions des Nations Unies.
38. Le PAM a mis en place la politique concernant la problématique hommes-femmes avec l'appui sans réserve de la direction et du personnel. Par la suite, toutefois, cet élan s'est essoufflé: le personnel et les partenaires font état d'une longue période de désintérêt pour l'intégration de la problématique hommes-femmes. La récente dissolution de PDPG traduit l'érosion de l'importance accordée à ce thème, et certains se demandent si le PAM consacre des moyens en personnel suffisants pour superviser une nouvelle politique et



coordonner sa mise en pratique. Les deux premières versions du Plan stratégique du PAM (2008–2011) mentionnaient l'égalité entre les sexes parmi les principes fondamentaux, mais elles ne faisaient pas référence aux besoins et aux apports des femmes, et elles ne montraient pas non plus en quoi les rôles assignés à chacun des deux sexes peuvent avoir un impact sur chacun des objectifs stratégiques, passant de ce fait à côté d'une occasion d'appliquer l'analyse différenciée par sexe.

39. Au niveau opérationnel, la capacité du PAM a posé plus de problèmes. Compte tenu de l'ambiguïté de la politique et des difficultés pour la faire connaître au personnel et aux partenaires sur le terrain, à ce niveau les capacités dépendent des responsables du bureau de pays, de la manière dont le personnel appréhende les relations entre les sexes dans le contexte local et des conseils apportés par les spécialistes. Seuls les responsables de bureaux de pays qui comprennent bien l'intégration de la problématique hommes-femmes vont convaincre leurs partenaires coopérants de s'y rallier, trouver des moyens pour assurer la formation ou récompenser les initiatives prises dans ce domaine.
40. L'intégration de la problématique hommes-femmes est l'affaire de tous. Elle suppose que tous les membres du personnel, et pas seulement les coordonnateurs chargés de la question, soient en mesure d'observer, d'analyser et d'innover dans le cadre de leur travail. Comme pour les autres organismes des Nations Unies, la capacité du PAM de mettre en œuvre cette politique supposait un effort de formation à grande échelle et la présence de coordonnateurs qualifiés; mais ces derniers sont le plus souvent des jeunes femmes recrutées localement ou des personnes en début de carrière dont l'autorité est limitée. Prenant acte des difficultés auxquelles les coordonnateurs sont confrontés, le PAM a incité des équipes de coordination de la problématique hommes-femmes à intégrer des hommes et à placer en tête des priorités la formation des coordonnateurs dans le cadre de l'Initiative pour la formation et l'apprentissage.
41. Mais les failles du système de coordonnateurs persistent: cette responsabilité est souvent imposée sans l'accord de la personne concernée, la définition des fonctions mentionne rarement les tâches de coordination, et les évaluations du personnel ne valorisent pas les tâches relevant de la problématique hommes-femmes; certains ont aussi le sentiment que le "vrai" travail ne laisse guère le loisir de s'intéresser à ce sujet. En outre, pour être efficace, l'intégration de la problématique hommes-femmes suppose une bonne connaissance de tous les rouages du PAM; or nombre de coordonnateurs, étant en début de carrière, ne sont pas en mesure d'encadrer leurs collègues. Le système fonctionne lorsqu'il repose sur des coordonnateurs motivés et compétents — certains d'entre eux sont remarquables — mais le passage de la politique d'intégration des femmes au développement à la politique d'intégration de la problématique hommes-femmes suppose des compétences spécialisées, du temps et une autorité qui font souvent défaut aux coordonnateurs.
42. Sur le plan des modalités de suivi à l'échelon local, le PAM a laissé échapper une occasion de renforcer les capacités du personnel et des partenaires locaux en matière de problématique hommes-femmes. Certes, les assistants aux programmes, les agents chargés du suivi de l'aide alimentaire et les partenaires coopérants collectent des données ventilées par sexe, mais il est rare qu'ils en fassent l'analyse ou qu'ils les complètent par un suivi qualitatif, et lorsque c'est le cas, les suites données laissent à désirer. Les intrants et les produits sont pris en considération, mais les tentatives d'évaluation des impacts sont rares, de même que les occasions d'analyser l'articulation entre la répartition des rôles entre hommes et femmes à l'échelon local et les modalités d'action du PAM.

43. En conséquence, le suivi des activités consistant à proposer aux mères des informations sur la nutrition et la santé n'a pas conduit à soulever la question de l'implication et de l'éducation des pères. On s'est félicité de la participation des femmes aux comités de supervision sans s'interroger sur la nécessité d'instaurer un partage des responsabilités avec les pères en matière de sécurité alimentaire.
44. La capacité du PAM dépend des ressources financières dont il dispose. Deux modes de financement étaient prévus: des allocations de crédits spéciales provenant de sources budgétaires et extrabudgétaires, et l'intégration des dépenses relevant de la problématique hommes-femmes aux budgets de tous les programmes. Les crédits spéciaux ont servi à financer les enquêtes et l'initiative de formation, tandis que les crédits budgétaires ont permis de couvrir l'examen à mi-parcours, l'évaluation finale et les budgets annuels de PDPG. Cependant, au niveau opérationnel, le PAM n'est pas en mesure de donner des informations concernant les ressources consacrées aux femmes et aux filles bénéficiaires des programmes ou affectées à des initiatives relevant de la problématique hommes-femmes, parce qu'il n'a pas intégré les coûts opérationnels et les coûts d'appui directs qui relèvent de cette problématique.
45. Au niveau opérationnel, le manque de moyens a gêné l'action des responsables conscients de l'importance de l'intégration de la problématique hommes-femmes: nombre d'entre eux indiquent que s'ils avaient disposé de crédits pour financer cette action, ils seraient allés plus loin.
46. Un autre élément a contribué à peser sur la capacité du PAM: celui-ci n'a pas su identifier et exploiter les moyens disponibles. Par exemple, les autres organismes qui ont leur siège à Rome assurent des formations et disposent d'outils d'évaluation et de spécialistes de la question. Au niveau des pays, le PAM ne participe pas toujours aux groupes de travail mis en place par les Nations Unies sur le thème de la problématique hommes-femmes, et les coordonnateurs peu expérimentés qu'il envoie ne maîtrisent pas suffisamment ces questions pour appréhender certaines articulations, par exemple la nécessité de s'attaquer aux violences faites aux femmes parce que la distribution de vivres dans des situations de pénurie se traduit souvent par un accroissement des tensions au sein des ménages.
47. Par ailleurs, dans certaines occasions, le PAM pourrait promouvoir l'égalité entre les sexes sans puiser dans ses ressources, qui sont limitées, en mettant sur pied des partenariats localisés et en travaillant en relais avec d'autres organismes. Le plus souvent, le PAM est le premier à atteindre les populations vulnérables, et il effectue des évaluations qui sont susceptibles de faire apparaître des besoins sexospécifiques. Même lorsque le PAM se borne à fournir une aide alimentaire de courte durée, il pourrait articuler son action, par exemple: avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), qui pourrait améliorer les locaux ou les programmes scolaires lorsque le programme d'alimentation scolaire du PAM s'est traduit par un accroissement du taux de scolarisation des filles; avec le Fonds des Nations Unies pour la population (UNFPA), qui pourrait proposer une formation aux aptitudes utiles à la vie aux maris des jeunes femmes qui reçoivent des aliments enrichis; et le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM), qui pourrait appuyer l'ouverture de crédits visant à favoriser l'égalité entre les sexes lorsque les collectivités locales n'accordent aucun financement aux services sociaux dont le fonctionnement repose sur le volontariat féminin.



CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Bilan d'ensemble

48. Les évaluateurs félicitent les auteurs de la Politique du PAM concernant la problématique hommes-femmes (2003–2007), laquelle a été un succès en comparaison des politiques menées par d'autres organisations en ce qu'elle a permis de répandre l'idée selon laquelle les femmes et les filles ne sont pas seulement des bénéficiaires vulnérables, mais qu'elles apportent une contribution essentielle à la sécurité alimentaire des ménages et des communautés. Cette image constitue un élément fondamental sur lequel construire l'égalité entre les sexes. Mais le PAM a pris du retard en ce qui concerne l'analyse et l'intégration de la problématique hommes-femmes, en partie en raison de la formulation de cette politique, et en partie parce que celle-ci est déconnectée du terrain.
49. La mise en œuvre de la politique a été efficace grâce aux mesures ciblées visant à faire en sorte que son exécution ne se limite pas au Siège et concerne également le terrain, et grâce au système de suivi, qui a permis de renforcer son application. Ces éléments ont permis de jeter un certain nombre de bases, mais certains intervenants opérationnels les ont perçus comme uniformes et rigides et ont évoqué la nécessité de décliner des approches locales.
50. Les indicateurs ayant servi à mesurer les produits et non les effets directs, il est impossible d'en tirer des conclusions en ce qui concerne l'impact des Engagements renforcés sur la vie des femmes et de leurs familles.
51. Certaines insuffisances découlent de problèmes d'ordre général: i) attention portée aux produits plutôt qu'aux effets directs; ii) absence d'analyse des données collectées qui aurait permis de tirer des enseignements; iii) pérennisation limitée des ressources en faveur du développement des capacités; et iv) focalisation sur la distribution de vivres aux représentants des familles, leur répartition au sein des ménages faisant l'objet d'une attention limitée.
52. Dans un premier temps, la volonté politique et les moyens n'ont pas fait défaut, et les spécialistes de la problématique hommes-femmes du PAM ont fait preuve d'un zèle exceptionnel, mais cet élan initial a perdu de sa vigueur et les moyens ont diminué. Nombreux sont ceux qui pensent que l'attention portée aux femmes est devenue réalité et que l'intégration de la problématique hommes-femmes n'est désormais plus une priorité.

Enjeux pour l'avenir

53. Remettre à l'ordre du jour le mandat de l'intégration de la problématique hommes-femmes. Il faut que le PAM trouve des moyens valables et durables d'attirer l'attention sur le fait que l'intégration de la problématique hommes-femmes n'a rien perdu de son importance en tant que bonne pratique sur le terrain humanitaire et sur celui du développement et qu'il s'agit d'une question d'équité.
54. Parachever le passage de la notion d'intégration des femmes au développement au principe de l'intégration de la problématique hommes-femmes. Pour le PAM, le moment est venu de donner tout son sens à la signification profonde du concept de problématique hommes-femmes, par exemple en prenant acte du fait que les hommes peuvent aider à protéger les femmes dans les camps de réfugiés et que les pères peuvent assumer une part de la responsabilité de la nutrition des enfants. L'objectif global vers lequel il faut tendre est la mise en place de relations entre les sexes marquées par le respect, l'intégration de la

problématique hommes-femmes étant un moyen d'y parvenir et l'analyse différenciée par sexe constituant un outil indispensable. Il faut remettre en chantier le renforcement des capacités.

55. Réorienter la démarche du Programme afin d'autoriser les adaptations aux réalités locales. Le PAM a décentralisé la prise de décisions, et les compétences et les moyens concernant la problématique hommes-femmes se sont accrus au niveau des régions et des pays. De plus en plus souvent, le personnel et les partenaires reconnaissent les avantages d'une analyse différenciée par sexe et souscrivent au principe d'égalité entre hommes et femmes. Les partenaires sont plus nombreux à percevoir l'intérêt de ne pas se contenter de répondre aux besoins des femmes, mais d'amener les garçons et les hommes à améliorer les relations entre les sexes, pour le bénéfice de tous. Toutefois, puisque le statut des femmes et des filles, le degré de rigidité des rôles qui leur sont dévolus et la qualité des relations entre hommes et femmes diffèrent d'un endroit à un autre, il convient d'encourager l'esprit d'initiative et l'innovation au niveau opérationnel.
56. Mobiliser et affecter des ressources au niveau opérationnel. En raison de la rareté des ressources et du coût des programmes menés à l'échelle du Programme, il convient de cibler avec soin les moyens affectés aux questions relevant de la problématique hommes-femmes. Les bureaux de pays doivent disposer de crédits pour financer le renforcement des capacités et l'appui technique, et pour exploiter les occasions fortuites de favoriser l'égalité entre les sexes qui présentent un intérêt stratégique. Au lieu de tenter d'amener l'ensemble du personnel à un niveau de prise de conscience moyen, le PAM pourrait appuyer les personnes les plus "éclairées", à charge pour elles de jouer un rôle d'entraînement et faire partager leurs compétences lorsqu'elles changeront d'affectation. Les succès obtenus par les bureaux de pays qui se donnent du mal et obtiennent des résultats pourraient constituer des exemples incitant les autres à en faire autant.

RECOMMANDATIONS

57. Les évaluateurs formulent les recommandations suivantes:

I. Prendre des mesures immédiates pour faire mieux connaître les Engagements renforcés en faveur des femmes et la question de l'égalité entre les sexes.

- Adopter la nouvelle politique concernant la problématique hommes-femmes avec l'appui sans réserve de la direction.
- Élaborer et diffuser une version du Plan stratégique du PAM (2008–2011) intégrant la problématique hommes-femmes.
- Améliorer le contenu relatif à la problématique hommes-femmes des déclarations publiques du PAM en assurant la formation du personnel chargé des informations à destination du public dans ce domaine.

II. Renforcer les capacités en matière d'intégration de la problématique hommes-femmes en mettant l'accent sur la formation et l'encadrement.

58. Pour intégrer la problématique hommes-femmes, il faut disposer d'un personnel et de partenaires qui connaissent bien l'analyse différenciée par sexe. La nouvelle politique doit comporter un plan d'action stratégique en faveur du renforcement des capacités assorti d'une liste de "fondamentaux" qui pourrait par exemple comprendre:
- la formation de base de tous les nouveaux membres du personnel et les nouveaux partenaires, éventuellement grâce à un CD-ROM interactif tel que celui qui est utilisé pour la formation relative au harcèlement sexuel;
 - la formation des directeurs de pays, directeurs de pays adjoints et chargés de programmes;
 - des modalités diversifiées sur le terrain, faisant appel aux compétences des spécialistes et aux enseignements tirés de l'expérience;
 - des alternatives aux programmes de formation interne, sous forme par exemple de subventions ou de coupons d'échange: les directeurs de pays pourraient disposer de crédits leur permettant de recruter des spécialistes de la problématique hommes-femmes chargés d'assurer l'assistance technique ou la formation; et
 - la possibilité pour les spécialistes de la problématique hommes-femmes des bureaux régionaux de partager leurs compétences techniques et de favoriser les échanges entre les pays de la région.
59. Le suivi et l'évaluation doivent être le point de départ de la création de savoirs et de l'innovation. Dans le cadre de chaque programme, il faut procéder à l'analyse des données et inciter le personnel et les partenaires coopérants à mettre en commun leurs observations, leurs inquiétudes et leurs expériences se rapportant à la problématique hommes-femmes.
60. Avec les Engagements renforcés en faveur des femmes, le PAM a montré sa détermination à mettre en œuvre des démarches innovantes. La nouvelle politique concernant la problématique hommes-femmes doit servir à encourager l'esprit d'anticipation et la collaboration avec d'autres organismes afin d'étudier l'impact des différentes approches tout en contribuant à une sécurité alimentaire durable, l'accent étant mis, d'une part, sur les capacités des gouvernements et le transfert des programmes et, d'autre part, sur la capacité de résistance basée sur les ménages. Il n'y a aucune raison d'affirmer, comme beaucoup le font, qu'il est difficile de savoir si les groupes cibles tirent bien avantage des programmes pour prétendre ensuite, sans aucune vérification, que ces derniers sont efficaces. Il existe des moyens rapides et économiques de fournir une évaluation convenable des résultats et des impacts qui sont tout à fait à la portée des capacités financières du PAM et compatibles avec les compétences de son personnel et avec les moyens de collecte de données dont il dispose.

III. Redéfinir les rôles respectifs du Siège, des bureaux de pays et des bureaux régionaux.

61. Le personnel du Siège devrait se concentrer sur les points suivants:
- faire savoir sans ambiguïté que le PAM prend l'intégration de la problématique hommes-femmes au sérieux;
 - susciter l'adhésion à l'intégration de la problématique hommes-femmes par un dialogue avec le personnel, en mettant en avant les succès obtenus;



- mobiliser et gérer des appuis techniques et financiers en faveur des bureaux de pays, des bureaux auxiliaires et des partenaires coopérants; et
 - collecter et faire connaître les informations provenant du terrain.
62. Les autres aspects de l'intégration de la problématique hommes-femmes doivent être fonction des besoins et des initiatives propres à chaque situation locale.
63. Les bureaux de pays devraient être chargés des tâches suivantes:
- effectuer des analyses différenciées par sexe ou se procurer des analyses effectuées par d'autres;
 - élaborer des mesures ciblées adaptées aux réalités locales et établir des indicateurs pertinents et significatifs;
 - assurer une formation et fournir des compétences spécialisées dans les domaines relatifs à la problématique hommes-femmes; et
 - identifier les ressources existantes et mobiliser des fonds en faveur de la problématique hommes-femmes en faisant appel aux donateurs intervenant dans le pays.
64. Pour transférer les financements et la maîtrise des interventions à l'échelon local, le PAM pourrait faire appel à un mécanisme du type fonds de refinancement — par exemple le Fonds pour la problématique hommes-femmes du Département des opérations de maintien de la paix des Nations Unies, auquel les bureaux de pays pourraient soumettre leurs propositions concernant les initiatives axées sur la problématique hommes-femmes. On pourrait mobiliser des fonds afin d'encourager les organismes qui ont leur siège à Rome à mettre leurs ressources en commun.

RESSOURCES HUMAINES

65. Sur le plan de l'équilibre entre les sexes, les résultats sont en demi-teinte. La proportion de femmes au sein du personnel du PAM augmente régulièrement, et, si l'on constate toujours que l'écart entre hommes et femmes se creuse au fur et à mesure que l'on progresse dans la hiérarchie, cet écart s'est atténué aux échelons supérieurs. En 2003, 27,8 pour cent de l'effectif masculin du PAM étaient au niveau P5 et plus, contre seulement 10,2 pour cent de l'effectif féminin; en 2007, la proportion était de 29,8 pour cent pour les hommes et 22,5 pour cent pour les femmes. En 2007 toujours, 36 pour cent des directeurs de pays adjoints étaient des femmes, contre 17 pour cent en 2001.
66. La proportion de femmes exerçant les fonctions de directeur de pays a diminué, passant de 28 pour cent en 2001 à 23 pour cent en 2007; le PAM n'atteint pas non plus ses objectifs en matière de recrutement de femmes pour occuper des postes pénibles des catégories D ou E. L'étude de suivi effectuée par PDPG fait état d'un recul de la proportion de femmes assurant le contrôle de la distribution de vivres, passée de 40 pour cent en 2003 à 30 pour cent en 2006.
67. Les évaluateurs ont par ailleurs constaté un sentiment de frustration généralisé. Les responsables ont du mal à trouver des candidates qualifiées, ce qui se traduit par des recrutements décevants, et les femmes en ont assez de travailler dans un environnement professionnel qu'elle perçoivent comme dominé par les hommes et offrant peu de perspectives de promotion.

68. Les objectifs de la politique concernant la problématique hommes-femmes en matière de ressources humaines présentent des failles analogues à celles constatées pour les programmes. Premièrement, ils visent souvent des objectifs chiffrés sans chercher à cerner les obstacles et à élaborer des stratégies pour les surmonter. Chacun des domaines où les femmes sont sous-représentées pose des problèmes différents nécessitant la mise en place de stratégies différentes. Pour accroître la proportion de femmes au sommet de la hiérarchie, il faudra peut-être faire preuve d'une volonté politique plus affirmée: le PAM pourrait axer sa stratégie à long terme sur le tutorat et la promotion des femmes occupant des postes de niveau P5 et plus. Les initiatives récentes en matière de planification des successions aux postes de responsabilité et de formation des femmes à l'exercice de ces responsabilités vont dans le bon sens.
69. Deuxièmement, les mesures ciblées en faveur des femmes se justifient parce que leur mise en œuvre favorise l'équité et l'efficacité au travail, mais définir des mandats et des objectifs quantitatifs n'est pas nécessairement la meilleure solution. Une approche stratégique, au contraire, attirerait l'attention sur les avantages que le recrutement d'un plus grand nombre de femmes représente pour les programmes: par exemple, lorsqu'une femme contrôle l'aide alimentaire, elle est en mesure d'établir le contact avec les femmes bénéficiaires et de communiquer avec elles; lorsque les hommes et les femmes travaillent ensemble, ils développent des relations fructueuses; et la confrontation des points de vue des hommes et des femmes au sein d'un bureau de pays favorise la créativité dans la résolution des problèmes.
70. Troisièmement, les pratiques qui ne prennent pas en compte la problématique hommes-femmes n'ont pas les mêmes effets sur les hommes et sur les femmes. Lorsque la décentralisation se sera traduite par une diminution du contrôle exercé par les administrateurs des ressources humaines en poste à Rome et par la délégation des responsabilités du recrutement, il faudra veiller à ce que ceux qui en sont chargés aient conscience des préjugés involontaires, par exemple la propension à retenir la candidature de personnes dont le parcours ou les caractéristiques sont familiers.
71. Quatrièmement, le contexte du recrutement a évolué, de même que le bagage et le profil des candidates potentielles. Le PAM dispose aujourd'hui d'un vivier abondant de femmes de talent, dont beaucoup ont été recrutées localement, qui cherchent à se forger une expérience valorisante pour leur carrière dans les situations de crise. Au lieu de s'évertuer à employer des femmes en qualité de fonctionnaires recrutés sur le plan international, le PAM pourrait accorder des promotions à des femmes recrutées localement qui ont acquis une expérience au sein du PAM. Par ailleurs, les rôles dévolus aux hommes et aux femmes ont évolué et les difficultés ne concernent plus exclusivement le recrutement de femmes suffisamment qualifiées et expérimentées: en effet, les préoccupations concernant la vie de famille sont parfois aussi importantes pour les pères que pour les mères. Les hommes comme les femmes peuvent être intéressés par des affectations pénibles tant qu'ils sont jeunes et célibataires, mais une fois devenus parents, ils deviennent réticents et ne cherchent pas à obtenir ce type de poste tant qu'ils ont des enfants à charge.

RECOMMANDATION D'ENSEMBLE

72. Plutôt que d'escompter une amélioration dans tous les domaines et à tous les niveaux, le PAM doit concentrer ses efforts sur les domaines prioritaires. Il lui faut en particulier trouver des femmes qualifiées pour occuper les échelons supérieurs de la hiérarchie du PAM, mais aussi dans les situations où il convient de disposer d'un personnel féminin pour atteindre les femmes bénéficiaires (par exemple dans les pays traditionalistes et les environnements caractérisés par la fréquence des violences sexuelles et sexistes).
73. Pour attirer durablement des femmes qualifiées, le PAM doit résoudre un certain nombre de problèmes structurels. La volonté d'embaucher des femmes doit venir des responsables du recrutement et du personnel chargé des ressources humaines sur le terrain. Certains n'ont pas encore compris en quoi les femmes jouent un rôle essentiel dans la fourniture de l'aide alimentaire; d'autres saisissent les enjeux, mais ils ont besoin d'acquérir des compétences et d'être encadrés.
74. Ces dernières années, nombreuses sont les personnes qualifiées — hommes et femmes — qui sont entrées aux Nations Unies après un recrutement local. Le PAM dispose d'un vaste vivier de femmes expérimentées recrutées localement en qualité d'assistantes aux programmes ou pour assurer le suivi de l'aide alimentaire: le Programme pourrait résoudre un certain nombre de problèmes concernant la parité entre les sexes en supprimant les obstacles structurels à leur formation et leur promotion.

LISTE DES SIGLES UTILISES DANS LE PRESENT DOCUMENT

| | |
|--------|---|
| NORAD | Agence norvégienne de coopération pour le développement |
| OMD | objectifs du Millénaire pour le développement |
| ONG | organisation non gouvernementale |
| PDPG | Service chargé de la problématique hommes-femmes |
| UNFPA | Fonds des Nations Unies pour la population |
| UNICEF | Fonds des Nations Unies pour l'enfance |
| UNIFEM | Fonds de développement des Nations Unies pour la femme |
| VCA | Vivres pour la création d'avoirs |
| VCT | Vivres contre travail |
| VPF | Vivres au profit de la formation |