

**PROJET DE PLAN STRATÉGIQUE DU PAM
POUR 2014–2017**



Consultation informelle

28 février 2013

**Programme alimentaire mondial
Rome, Italie**

Projet de Plan stratégique du PAM pour 2014-2017

I. Résumé

Le présent Plan stratégique fixe le cadre de l'action que mènera le Programme alimentaire mondial de 2014 à 2017. Il reste centré sur l'assistance alimentaire¹, prend en compte tant les perspectives à exploiter que les défis à relever, et positionne le PAM pour l'avenir, en s'appuyant sur sa mission, son expérience et ses atouts majeurs.

Le Plan stratégique pour 2014-2017 présente ce que le PAM entend faire au moyen de l'assistance alimentaire pour pourvoir aux besoins alimentaires et nutritionnels des plus pauvres et des plus vulnérables – femmes, hommes, filles et garçons – tout en contribuant aux objectifs plus vastes qui visent à briser le cycle de la faim et à parvenir à une situation durable en matière de [sécurité alimentaire et nutritionnelle] [sécurité alimentaire et de nutrition]².

Le PAM concentrera son action sur quatre objectifs stratégiques:

1. Sauver des vies et préserver les moyens d'existence dans les situations d'urgence;
2. Soutenir ou rétablir la sécurité alimentaire et la nutrition en créant ou en reconstituant les moyens d'existence, en particulier dans des milieux fragiles et à la suite de situations d'urgence;
3. Réduire les risques et mettre les personnes, les communautés et les pays à même de couvrir leurs propres besoins alimentaires et nutritionnels; et
4. Réduire la dénutrition et rompre le cycle intergénérationnel de la faim.

Le PAM travaillera en étroite collaboration avec les communautés et les autorités locales et nationales et œuvrera en partenariat avec d'autres organismes des Nations Unies, des organisations internationales, des organisations non gouvernementales et le secteur privé pour réaliser ses objectifs stratégiques de manière efficiente, transparente et responsable.

Pour obtenir les résultats escomptés, le PAM mettra en place les bons outils au bon endroit et au bon moment, pour adapter son action aux conditions et situations particulières. Chaque fois que cela sera possible et approprié, il appuiera les plans et priorités nationaux, locaux et régionaux. Le PAM s'attachera à être un partenaire de choix pour les gouvernements, en renforçant les capacités des pouvoirs publics et des communautés et en assurant la transition vers la prise en charge et de contrôle de ses programmes par les autorités nationales ou locales.

Le PAM est tenu de rendre compte des progrès effectués vers la réalisation de ses objectifs stratégiques. Il s'emploiera donc à mettre rapidement en application ce plan stratégique et remaniera comme de besoin, en les adaptant, ses systèmes, procédures et mécanismes de financement internes pour produire les résultats souhaités. Il suivra de près l'évolution des produits de ses activités, les évaluera, et mesurera les effets directs et l'impact qui peuvent leur être attribués.

II. Les facteurs de changement

1. Pour répondre aux besoins alimentaires et nutritionnels des plus pauvres et des plus vulnérables tout en contribuant aux objectifs plus vastes visant à briser le cycle de la faim et à parvenir à une situation durable en matière de sécurité alimentaire et de nutrition, le PAM évalue régulièrement ses stratégies et les ajuste face à un monde en pleine mutation. Il s'adapte aux nouvelles tendances et aux évolutions du cadre stratégique mondial pour la sécurité alimentaire et la nutrition³. Il tire les enseignements de son action pour améliorer sans cesse la qualité et l'impact de ses programmes.

2. Les objectifs stratégiques du PAM présentés dans ce Plan stratégique ont été mis à jour en fonction de l'environnement actuel des opérations du PAM et de l'évolution de la nature et du contexte de l'insécurité alimentaire et de la dénutrition au niveau mondial. Ce Plan tient pleinement compte des sept facteurs de changement décrits dans le tableau 1, lesquels auront très probablement un impact important sur la demande future d'assistance alimentaire et la capacité du PAM à y répondre. Le Plan met le PAM en situation de travailler efficacement avec les autres intervenants pour relever les défis actuels et futurs de la sécurité alimentaire et de la nutrition – qu'il s'agisse de répondre à des besoins urgents dans des situations variées et complexes ou d'intensifier rapidement des programmes de nutrition, de développer les capacités locales et nationales ou de renforcer durablement la résilience grâce à des programmes efficaces soucieux d'équité entre les sexes.

TABLEAU 1

LES FACTEURS DE CHANGEMENT

S'adapter à un environnement opérationnel de plus en plus:

1. **Sujet aux crises.** Le PAM devra opérer dans un environnement changeant, incertain et fragile, caractérisé par une vulnérabilité croissante au fléau de la faim. Des risques substantiels de dégradation, y compris celui de flambées récurrentes des prix alimentaires, devraient selon toute probabilité perdurer face à la persistance de l'instabilité politique, des conflits et des catastrophes toujours plus coûteuses liées au climat et autres phénomènes naturels⁴. À l'heure de la mondialisation, les événements qui se produisent dans un endroit du globe peuvent entraîner rapidement la propagation de troubles civils et de l'insécurité alimentaire à des milliers de kilomètres de là⁵. La demande d'assistance alimentaire peut monter brusquement et de manière difficile à prévoir, indépendamment de l'augmentation ou de la diminution du nombre absolu des personnes chroniquement sous-alimentées. Aujourd'hui, les plus pauvres sont plus vulnérables face aux chocs soudains et dans certains cas, ils sont encore moins bien armés pour les surmonter. Nombre d'entre eux, pour la majorité des femmes, vivent dans des environnements fragiles et dans des pays frappés par des catastrophes d'origine climatique. Peu ont accès à des filets de sécurité ou à d'autres formes de protection sociale⁶. Il faudra de plus en plus, pour rompre le cycle de la faim, des stratégies propres à renforcer les capacités des individus, des communautés et des pays à réduire et gérer les risques.

2. **Complexe.** La montée des risques et de la vulnérabilité remettra en question le concept d'une voie linéaire vers le développement ou d'une progression par étapes distinctes allant des secours humanitaires au redressement puis au développement. On voit certains pays stagner dans de longues périodes de fragilité, tandis que des économies apparemment stables et en pleine croissance enregistrent des reculs spectaculaires⁷. Le passage des secours au redressement puis au développement n'est pas linéaire et se caractérise par des à-coups⁸. De récents travaux de recherche et d'analyse soulignent l'impact dévastateur des catastrophes naturelles et des chocs sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle, mais mettent aussi l'accent sur les solides bénéfices générés par l'investissement dans la réduction des risques, de même que les effets positifs d'une préparation aux catastrophes et d'interventions d'urgence menées dans l'optique de jeter les bases d'un développement à plus long terme⁹. Ce constat amène à privilégier désormais les approches dynamiques de la gestion des risques qui reconnaissent la complexité des systèmes alimentaires et qui visent à contribuer à la stabilité et au renforcement durable de la résilience face aux chocs¹⁰.
3. **Saturé.** Le PAM opère dans un domaine de plus en plus saturé par la prolifération d'acteurs étatiques et non étatiques, comprenant des partenaires de longue date (donateurs traditionnels, organismes des Nations Unies et organisations non gouvernementales (ONG) internationales) et des nouveaux venus ("nouveaux" donateurs, ONG locales et secteur privé, y compris fondations et entreprises)¹¹. Le rôle des gouvernements hôtes devient encore plus fort et prépondérant à mesure que les partenaires harmonisent les activités touchant la sécurité alimentaire et la nutrition avec les plans et les priorités nationaux, en conformité avec la Déclaration de Paris, le Programme d'action d'Accra, le Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement, et les Principes de Rome pour une sécurité alimentaire mondiale durable. Il s'agit là d'un élément très positif. Mais le nombre et la diversité des acteurs, qui ont des priorités, des programmes, des modes opératoires et des impératifs différents, continuent de mettre à rude épreuve les capacités nationales de coordination, tout particulièrement pendant et après les chocs, et accroissent le risque de fragmentation, de double emploi et de concurrence. Faute d'une cohérence, d'une coordination et d'une harmonisation accrues autour d'objectifs élargis, les programmes peuvent afficher de solides résultats individuellement sans toutefois permettre de résoudre les problèmes majeurs.
4. **Coopératif.** Aucune organisation ne peut à elle seule venir à bout des problèmes complexes qui se posent sur le plan de la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Les partenariats jouent un rôle plus important que jamais, particulièrement dans un domaine où les acteurs sont de plus en plus nombreux. Le PAM collabore déjà étroitement avec les gouvernements hôtes et avec une large gamme de partenaires, notamment des organisations internationales, des ONG et des entreprises du secteur privé. Aux côtés d'autres organismes des Nations Unies, il s'emploie à améliorer la cohérence opérationnelle dans le cadre des modules mondiaux d'action groupée, de l'initiative Unis dans l'action, du Programme transformateur du Comité permanent interorganisations et du passage des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement aux plans d'aide au développement des Nations Unies. Ces réformes complètent les mesures que prennent actuellement les gouvernements et les donateurs pour intensifier la coordination, notamment avec les missions conjointes¹². Les difficultés consisteront à mieux définir le rôle et la valeur ajoutée de chacune des organisations au sein de l'éventail élargi des intervenants, à repérer systématiquement les possibilités de partenariat stratégique et à les hiérarchiser, à renforcer la responsabilité mutuelle et à faire en sorte que la collaboration augmente l'impact et l'efficacité sur le terrain.
5. **Diversifié.** Il faudra, pour répondre aux besoins alimentaires et nutritionnels urgents des plus pauvres et des plus vulnérables tout en contribuant à la mise en place de solutions

durables, intervenir de plus en plus dans des environnements très spécifiques et collaborer avec un large éventail de partenaires. Aujourd'hui, une proportion croissante de la population la plus pauvre vit dans des milieux fragiles en proie à des conflits¹³. Bien qu'une croissance économique rapide ait permis à des pays à faible revenu d'accéder à la catégorie des pays à revenu intermédiaire, la persistance des inégalités est telle qu'une grande partie de leur population reste prise au piège de la pauvreté et de la faim. Au cours de la dernière décennie, on a assisté à l'urbanisation de la pauvreté, tout particulièrement en Asie et en Amérique latine. À l'échelle mondiale, la population urbaine est désormais plus nombreuse que la population rurale¹⁴. C'est désormais surtout dans les pays à revenu intermédiaire que sont concentrés les enfants souffrant de retards de croissance et les populations chroniquement vulnérables¹⁵. Dans cette nouvelle géographie de la faim, où dénutrition et suralimentation convergent, il n'y a pas de solution universelle. Pour travailler efficacement, les organisations devront faire preuve de souplesse pour adapter leurs analyses, leurs actions et leurs interventions aux circonstances particulières ainsi qu'aux capacités nationales et locales. Il leur faudra ajuster leurs réponses aux attentes de bénéficiaires très divers et à différents contextes.

6. **Attentif aux coûts.** Le PAM a toujours attaché la plus grande importance à l'efficacité économique, ainsi qu'à l'obligation redditionnelle envers les parties prenantes internes et externes, pour laquelle il s'est doté d'une structure de gouvernance et de contrôle solide. Aujourd'hui, les États membres, les donateurs, les partenaires et les citoyens accordent une attention majeure à la transparence, à l'obligation redditionnelle, à la rentabilité économique, à la démonstration de résultats et à l'utilisation optimale des ressources, qu'ils investissent dans l'assistance alimentaire et d'autres programmes ou qu'ils en bénéficient¹⁶. La crise économique mondiale a accentué cette tendance et les gouvernements sont de plus en plus contraints de justifier leurs choix en matière de dépenses face aux exigences légitimes de leurs contribuables. Ce besoin croissant de mieux démontrer quelles sont les actions efficaces est à l'origine d'importants progrès dans le suivi et l'évaluation et génère des modèles de financement alternatif, comme la formule du paiement à la livraison et les obligations à impact sur le développement¹⁷. Pour répondre à la demande croissante de démonstration de l'impact de leurs activités dans les années à venir, les organisations devront renforcer les systèmes de gestion des connaissances ainsi que les capacités de suivi et d'évaluation, et elles devront les exploiter au mieux afin de démontrer la rentabilité de l'investissement et encourager l'apprentissage continu et l'amélioration de la qualité.
7. **Compétent.** Pour résoudre les problèmes urgents en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle dans le contexte actuel, marqué par l'incertitude croissante et les mutations rapides, les organisations doivent donner l'exemple de la résilience en renforçant les systèmes de gestion des risques financiers et des risques liés à la filière d'approvisionnement, systèmes qui sont indispensables à la continuité des opérations face aux chocs soudains. Il leur faudra privilégier le renforcement des capacités et développer l'aptitude des communautés et des pays à se préparer aux chocs, à réduire les risques et la vulnérabilité et à couvrir leurs propres besoins alimentaires et nutritionnels. Les organisations devront analyser les besoins et les éléments de vulnérabilité spécifiques des hommes, des femmes et des différents groupes sociaux, et rationaliser leurs systèmes internes de manière à tirer rapidement parti des nouvelles opportunités et à faire face aux menaces qui se dessinent. Elles devront devenir plus intelligentes et plus rapides en investissant dans les compétences du personnel ainsi que dans l'aptitude à répondre aux situations d'urgence complexes et à concevoir et exécuter des programmes en faisant appel à de nouveaux outils et concepts novateurs. Elles devront améliorer les systèmes de gestion des connaissances ainsi que les systèmes de suivi et d'évaluation afin d'intervenir avec plus d'efficacité économique, de démontrer l'impact et d'améliorer en permanence la qualité des programmes.

3. Le Plan stratégique prend par ailleurs en considération les enseignements tirés, notamment de l'examen à mi-parcours du Plan stratégique pour 2008-2013¹⁸ et des évaluations indépendantes qui analysent la transition opérée par le PAM de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire (voir annexe I [à paraître])¹⁹. Il présente les mesures que le PAM doit prendre en interne pour permettre une mise en œuvre efficiente et efficace – qu'il s'agisse de préserver et développer davantage encore ses atouts dans les domaines de la cartographie et de l'analyse de la vulnérabilité, des achats et de la logistique, d'investir dans les compétences et les connaissances spécialisées de son personnel, d'adapter les systèmes et procédures internes ou d'améliorer le suivi et l'évaluation.

4. L'impact dévastateur de la crise des prix alimentaires en 2007–2008 et les résultats de nouveaux travaux de recherche en nutrition, notamment son importance pour les enfants au cours des 1 000 premiers jours de leur existence, sont en partie à l'origine de l'immense regain d'intérêt qu'a suscité la sécurité alimentaire durant les années qui ont suivi la préparation du Plan stratégique pour 2008–2013, et qui a apporté un appui essentiel à la lutte contre la pauvreté et la dénutrition²⁰.

5. Par le biais des stratégies et des plans nationaux qu'ils instaurent, les gouvernements prennent plus que jamais la direction des opérations pour répondre aux besoins alimentaires et nutritionnels de leurs citoyens et tirent parti des grandes initiatives de coopération Sud-Sud et triangulaire pour mettre en commun les informations sur les meilleures pratiques. Par ailleurs, de nombreux donateurs ont confirmé qu'ils souhaitent que des ressources prévisibles continuent d'être allouées à l'appui de la sécurité alimentaire dans le monde, par l'intermédiaire de la Convention relative à l'assistance alimentaire²¹.

6. S'appuyant sur de nouveaux éléments concrets, les organismes des Nations Unies et d'autres intervenants s'emploient à améliorer l'efficacité des interventions humanitaires et des programmes de développement durables, en s'inspirant notamment de l'Accord de partenariat de Busan et du Programme transformateur²². Les interventions mises en place pour faire face aux chocs contribuent à rapprocher plus efficacement les opérations de secours des mesures prises en faveur du développement, à renforcer la résilience des ménages et des communautés vulnérables, à promouvoir l'égalité entre les sexes et à créer les conditions favorables au désengagement de l'assistance alimentaire.

7. C'est en partie grâce à ces mesures que la cible de l'objectif du Millénaire pour le développement visant à réduire de moitié la prévalence de la sous-alimentation dans le monde en développement d'ici à 2015 est désormais à notre portée. Malgré ces avancées, l'insécurité alimentaire reste le lot de près de 870 millions de personnes dans le monde. Dans de nombreuses régions, les effets du changement climatique portent à la destruction des moyens d'existence et à la réduction de la production agricole, menaçant des vies et poussant les gens au désespoir²³. Des chocs économiques tels que la hausse et la volatilité des prix alimentaires érodent le pouvoir d'achat des ménages vulnérables. L'urbanisation de la pauvreté et la persistance pour les femmes des inégalités d'accès aux avoirs productifs accroissent les risques et minent la capacité de résistance²⁴. Les enfants continuent de souffrir de retards de croissance dans de nombreux pays, y compris ceux à revenu intermédiaire.

8. Face à ces problèmes, le système international dispose d'outils et d'atouts importants. Le PAM est l'un d'entre eux. Le présent Plan stratégique servira de cadre à la mise en œuvre efficace de l'action du PAM dans ce contexte mondial.

III. Positionner le PAM pour l'avenir

9. Depuis plus de cinq décennies, le PAM est en première ligne du combat que mènent les Nations Unies contre l'insécurité alimentaire et la dénutrition. Voie neutre d'acheminement d'un soutien vital, chaque année, le PAM apporte une assistance alimentaire et nutritionnelle indispensable à quelque 100 millions de personnes parmi les plus pauvres et les plus vulnérables dans le monde.

10. En collaboration avec les gouvernements et un large éventail de partenaires, le PAM sauve des vies dans des situations d'urgence et améliore la nutrition et la qualité de vie. Il renforce l'autonomie et s'efforce de faire en sorte que l'assistance alimentaire ne soit plus nécessaire en développant les capacités locales, nationales et régionales. Il contribue au développement économique et social et appuie les activités de lutte contre les catastrophes – qu'il s'agisse de les prévenir, de s'y préparer ou d'atténuer leurs effets.

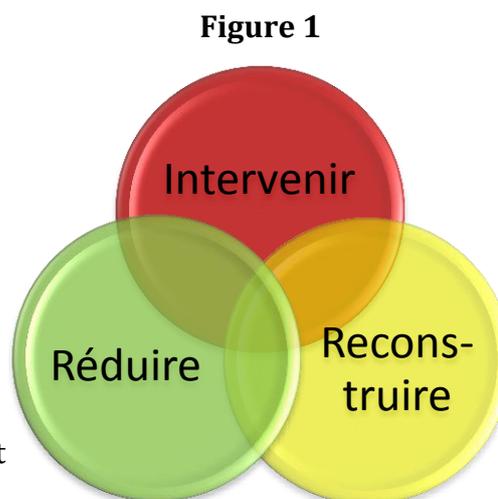
11. Le présent Plan stratégique fait fond sur plusieurs atouts du PAM: les compétences d'expert dont il dispose et grâce auxquelles il peut concevoir et mettre en œuvre des programmes alimentaires et nutritionnels particulièrement efficaces; ses points forts dans des domaines tels que la cartographie et l'analyse de la vulnérabilité, les achats, la logistique et autres services opérationnels; et sa présence sur le terrain, dans les zones les plus reculées du monde. Ce plan stratégique met le PAM en situation de relever les défis et d'exploiter les opportunités.

12. Les objectifs stratégiques présentés ci-après émanent des objectifs du Millénaire pour le développement, de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies²⁵, de la Définition de la mission du PAM²⁶ et du mandat qui lui est confié de pourvoir aux besoins alimentaires des victimes de situations d'urgence²⁷ ou de crises rendant nécessaires des secours prolongés, d'appuyer le développement économique et social et de promouvoir la sécurité alimentaire mondiale. Les objectifs stratégiques fixent les priorités des femmes et des hommes qui travaillent au service du PAM dans 75 pays, dans des conditions souvent difficiles marquées par une forte insécurité qui fait peser des menaces considérables sur leur sécurité personnelle.

Le PAM au sein du système élargi des divers intervenants

13. Les objectifs stratégiques du PAM sont structurés en fonction de leur contribution à trois grands types d'activités qui sont menées en commun avec d'autres partenaires et qui collectivement concourent à réduire les risques, à briser le cycle de la faim et à instaurer une situation viable sur le plan de la sécurité alimentaire et de la nutrition (voir la figure 1). Ces trois activités consistent à :

- préparer aux chocs et y faire face;
- remettre sur pied les communautés et reconstituer leurs moyens d'existence; et
- réduire la vulnérabilité et renforcer durablement la résilience.

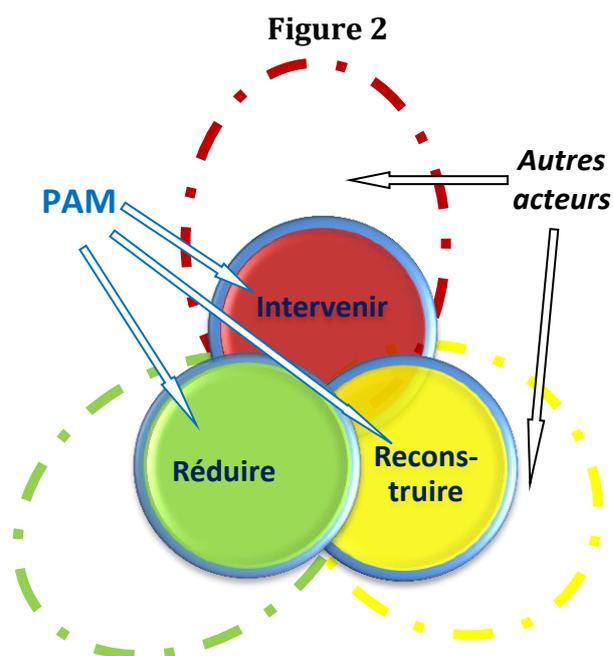


14. Ce cadre met en lumière la discontinuité du parcours du développement et l'interdépendance des objectifs stratégiques²⁸. Tous les objectifs stratégiques ne s'appliqueront pas à tous les pays et des priorités spécifiques seront établies en fonction des besoins particuliers d'un pays ou d'une région et suivant la valeur ajoutée que les programmes du PAM peuvent générer à un moment donné dans un lieu donné.

15. Lors de l'élaboration des stratégies de pays et des stratégies régionales, le cadre général et les orientations définies dans le Plan stratégique seront replacés dans le contexte spécifique du pays et de la région pour définir les programmes à mettre en œuvre et la procédure à suivre. Parfois, la situation pourra justifier une intervention relevant des quatre objectifs stratégiques; dans d'autres cas, seuls un ou deux objectifs s'appliqueront.

16. Fort de sa mission et de ses atouts majeurs, le PAM joue un rôle fondamental dans le système plus vaste des Nations Unies, des organisations internationales, des ONG, des entreprises du secteur privé et autres intervenants (voir la figure 2).

17. Le PAM renforce la capacité des communautés, des pays et des organisations régionales **de se préparer aux chocs et d'y faire face**. Lorsqu'une catastrophe se produit, le PAM donne aux victimes accès à des produits alimentaires indispensables, de qualité et nutritifs, et contribue au redressement accéléré et au renforcement de la résilience grâce à ses programmes de distributions générales et ciblées; ceux-ci incluent de plus en plus souvent des aliments enrichis et des produits



nutritionnels spécialisés particulièrement adaptés aux besoins des femmes enceintes et des mères allaitantes, des jeunes enfants et d'autres groupes vulnérables.

18. Le PAM fournit des services d'une importance capitale dans divers domaines: évaluation des besoins, achats, logistique, technologies de l'information et des communications, ingénierie. Grâce aux modules d'action groupée placés sous sa direction (logistique, télécommunications d'urgence et sécurité alimentaire), il contribue à la cohérence et à la coordination de l'action internationale dans les situations d'urgence. Dans la mesure du possible, il travaille en étroite collaboration avec les autorités locales, nationales et régionales et procède à la conception et à la mise en œuvre des programmes d'assistance alimentaire en partenariat avec des ONG locales et internationales.

19. Pour être rapide et efficace, l'action menée pendant une crise d'urgence humanitaire exige une collaboration étroite entre les nombreux intervenants de la première heure, à savoir le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et l'Organisation mondiale de la Santé (OMS).

20. Le PAM contribue à **remettre sur pied les communautés et à reconstituer leurs moyens d'existence** dans des milieux fragiles et après des situations d'urgence. Il est souvent l'un des principaux acteurs présents après un choc ou une crise; il peut mobiliser rapidement ses compétences d'expert, sa connaissance du milieu local et ses agents présents sur le terrain jusque dans les régions les plus reculées pour aider les communautés à se remettre sur pied. Au moyen de transferts ciblés, de travaux communautaires et publics, et d'autres programmes de filets de sécurité, il répond aux besoins alimentaires et nutritionnels tout en aidant à préparer le terrain pour favoriser la stabilité, la résilience et l'autonomie.

21. Lorsque les capacités sont poussées à leurs limites dans des milieux fragiles ou après des situations d'urgence, le PAM mobilise ses compétences dans le domaine des achats alimentaires, de la logistique et de l'ingénierie pour aider les communautés et les pays à établir ou reconstruire les moyens d'existence. Il aide les gouvernements et les communautés à instaurer des liens avec les marchés et à gérer les systèmes alimentaires, et renforce leurs capacités en la matière. Le PAM travaille en étroite collaboration avec d'autres organismes, notamment l'UNICEF, le HCR et la FAO, qui jouent un rôle fondamental pour subvenir aux besoins dans les domaines de la nutrition, de l'eau, de l'hébergement et de l'hygiène et favorisent l'autonomie et les solutions durables. Il œuvre en partenariat avec des ONG et des organismes du secteur privé qui peuvent contribuer à rassembler les communautés pour entamer la reconstruction, créer des avoirs productifs et ouvrir des perspectives économiques.

22. Le PAM s'efforce de **réduire la vulnérabilité et de renforcer durablement la résilience** en aidant les individus, les communautés et les pays à renforcer leurs capacités à s'adapter au changement climatique, réduire les risques de catastrophe, établir des liens avec les marchés, instaurer des programmes de nutrition et des systèmes de filets de sécurité et transposer ceux-ci à une plus grande échelle. Il établit des passerelles entre l'agriculture, la nutrition et la santé, renforce le suivi et l'analyse

pour améliorer la prise de décisions et mobilise ses fortes capacités d'achat au profit des petits exploitants, y compris les femmes.

23. Le PAM vient compléter l'action menée par d'autres intervenants en apportant une assistance technique dans ses domaines de compétence et, chaque fois que possible, en assurant la transition vers une prise en charge et de contrôle de ses programmes par les autorités nationales ou locales. Il travaille en étroite collaboration avec les gouvernements, qui sont désormais davantage en mesure de renforcer la résilience et de réduire la vulnérabilité à l'intérieur de leurs frontières, ainsi qu'avec des organismes des Nations Unies comme la FAO, le Fonds international de développement agricole (FIDA), le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), l'UNICEF, ONU-Femmes, l'OMS et l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, ainsi qu'avec la Banque mondiale et d'autres organisations internationales.

24. Très souvent, les ONG internationales et locales sont en mesure d'apporter les compétences et l'expérience opérationnelles nécessaires à la mise en œuvre des programmes de réduction des risques de catastrophe ou de lutte contre la dénutrition. Les acteurs du secteur privé sont en outre bien placés pour stimuler le changement et favoriser l'innovation grâce à leurs chaînes d'approvisionnement et du fait qu'ils ont accès à la technologie et à des compétences spécialisées dans des domaines tels que l'alimentation et la nutrition, le transport, les technologies de l'information et des communications, la logistique, les finances et les ressources humaines.

Un véritable travail en partenariat

25. C'est aux gouvernements qu'il incombe au premier chef de pourvoir aux besoins alimentaires et nutritionnels de leurs citoyens. Il est fondamental qu'ils demeurent à la tête des activités menées en vue de préparer aux chocs et d'y faire face, de remettre sur pied les communautés et de reconstituer leurs moyens d'existence, et de réduire la vulnérabilité et de renforcer durablement la résilience pour que tous les objectifs stratégiques du PAM puissent être réalisés. Chaque fois que possible, le PAM appuiera les plans et priorités locaux, nationaux et régionaux. Il s'efforcera d'être un partenaire de choix pour les gouvernements et d'assurer la transition vers une prise en charge et de contrôle de ses programmes par les autorités nationales ou locales.

26. Le PAM continuera d'intensifier la collaboration établie de longue date avec les organismes des Nations Unies, en particulier ceux ayant leur siège à Rome (FAO et FIDA), les organisations internationales et les ONG qui sont engagés dans ces activités. Il concourra à la cohérence du système des Nations Unies dans le cadre de l'initiative Unis dans l'action, du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et d'autres initiatives. Le PAM s'attachera à établir une division claire du travail, en repérant et en comblant les lacunes et en évitant les doubles emplois. D'un point de vue stratégique, il donnera la priorité aux partenariats lui permettant de mobiliser des connaissances, des compétences et des capacités complémentaires et pouvant avoir une influence marquée sur sa capacité à réaliser ses objectifs stratégiques.

27. Le PAM travaillera avec d'autres acteurs pour mieux rendre compte de l'action menée auprès des bénéficiaires et des populations sinistrées. À cet effet, il s'efforcera de proposer des dispositifs transparents de remontée de l'information et de trouver les

amorces possibles d'un dialogue sur la conception, le suivi et l'évaluation des programmes.

IV. CE QUE LE PAM entend faire

Les grands principes du Plan stratégique

28. Les objectifs stratégiques guideront l'action menée par le PAM pour pourvoir aux besoins alimentaires et nutritionnels des plus pauvres et des plus vulnérables. Le PAM réalisera ses objectifs stratégiques en préservant, dans la mesure du possible, la santé, la sûreté et la sécurité de ses agents et de leur famille, la sûreté et la sécurité de ses bénéficiaires et la sécurité de ses locaux et de ses avoirs²⁹. Pour concrétiser sa vision d'un monde où chacun a accès à tout moment et durablement à des aliments sains et nutritifs, le PAM:

- répondra aux besoins alimentaires et nutritionnels des plus pauvres et des plus vulnérables et, dans la mesure du possible, appuiera les plans et priorités nationaux, locaux et régionaux;
- adoptera une approche prenant dûment en compte la nutrition dans tous ses programmes et garantira l'accès aux bons aliments, au bon endroit et au bon moment;
- développera l'autonomie et contribuera aux solutions durables en renforçant les capacités des gouvernements et des communautés et en assurant la transition vers une prise en charge et de contrôle de ses programmes par les autorités nationales ou locales;
- contribuera à créer un environnement propice à la promotion de l'égalité entre les sexes et de l'autonomisation des femmes et adoptera une approche intégrant la problématique hommes-femmes dans l'ensemble de ses programmes et de ses politiques;
- travaillera en véritable partenariat avec d'autres acteurs, en reconnaissant la valeur considérable de leur contribution à la réalisation de ses objectifs stratégiques et des buts correspondants; et
- mesurera les résultats, partagera les enseignements et les mettra en application, et améliorera en permanence la qualité et l'impact des programmes.

IV.1 Préparer aux chocs et y FAIRE FACE

Objectif stratégique un: Sauver des vies et préserver les moyens d'existence dans les situations d'urgence

29. Le PAM sauvera des vies et préservera les moyens d'existence dans les situations d'urgence; pour ce faire, il subviendra aux besoins alimentaires et nutritionnels urgents tout en préservant la sécurité et la dignité des plus vulnérables, il appuiera les activités de redressement accéléré et renforcera les capacités des communautés, des

gouvernements et des organisations régionales à se préparer aux chocs à venir et à y faire face.

30. Au moment de la survenue d'un choc ou d'une crise, le PAM évaluera les besoins de manière rapide et efficace, s'efforcera d'obtenir et de préserver l'accès aux populations à des fins humanitaires et mettra en place la gamme d'outils la plus appropriée au contexte national et aux besoins des populations cibles. Conformément au Programme transformateur, le PAM travaillera aux côtés des gouvernements, d'autres organismes des Nations Unies, des organisations internationales et des ONG pour améliorer l'impact collectif des interventions d'urgence en renforçant la direction d'ensemble, la coordination et la transparence, notamment par le biais du système des modules d'action groupée.

But 1: Répondre aux besoins alimentaires et nutritionnels urgents des personnes et des communautés vulnérables et abaisser le taux de dénutrition en dessous du seuil d'urgence

31. Durant un conflit ou après une catastrophe naturelle ou autre crise, le PAM travaillera aux côtés du gouvernement, dans la mesure du possible, et avec d'autres organismes des Nations Unies, des organisations internationales et des ONG pour évaluer sans attendre l'ampleur des besoins et concevoir, mettre en œuvre et intensifier rapidement les interventions d'assistance alimentaire générales et ciblées et les programmes nutritionnels d'urgence afin de venir en aide aux réfugiés, aux personnes déplacées, aux victimes de catastrophes ou de chocs d'origine climatique et autres personnes et communautés vulnérables. Il aura recours à diverses modalités telles que les transferts monétaires et les distributions de bons ou de vivres, qu'il appliquera séparément ou en les combinant, en fonction des circonstances. Il se conformera au droit international et aux principes humanitaires d'humanité, de neutralité, d'impartialité et de respect (voir annexe II [à paraître])³⁰.

32. Le PAM contribuera à la cohérence et à la bonne coordination de la réponse de la communauté internationale aux besoins alimentaires et nutritionnels urgents, notamment par le biais des modules d'action groupée dont il a la direction (logistique, sécurité alimentaire et télécommunications d'urgence). Il s'emploiera systématiquement à rassembler, consolider, partager et, le cas échéant, publier les données opérationnelles importantes pour faciliter la collaboration avec les partenaires, fournir des informations actualisées en matière de gestion et renforcer la transparence. Il s'attachera à abaisser les niveaux de dénutrition et la mortalité due à celle-ci dans les cas où il est nécessaire d'intervenir rapidement pour sauver des vies et éviter des dommages irrémediables à la santé, en fournissant notamment des produits nutritionnels spécialisés. Il s'efforcera de mieux s'acquitter de ses obligations à l'égard des bénéficiaires et raccourcira les délais durant les interventions d'urgence en procédant à des achats anticipés de nourriture et au pré-positionnement de produits alimentaires dans les Entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies.

But 2: Protéger les vies et les moyens d'existence, tout en permettant aux femmes et aux hommes d'accéder en toute sécurité à l'alimentation et à la nutrition

33. Une situation d'urgence peut provoquer la perte de moyens d'existence, contraignant ainsi les plus pauvres à vendre leurs avoirs productifs, à retirer leurs enfants de l'école ou à adopter d'autres stratégies de survie néfastes susceptibles d'aggraver la dépendance et la pauvreté, de retarder le redressement, de compromettre la résilience des ménages et de contribuer à une répétition des crises. Pour protéger les vies et les moyens d'existence, favoriser l'autonomie et aider les individus et les communautés à se ressaisir plus promptement, le PAM travaillera en partenariat pour mettre en œuvre et intensifier rapidement des interventions d'assistance alimentaire générale et ciblée et des programmes nutritionnels d'urgence, y compris des programmes d'alimentation scolaire³¹, et fournir une assistance alimentaire au titre de travaux communautaires et publics chaque fois que possible.

34. Le PAM veillera à ce que la sécurité et la dignité des plus vulnérables soient préservées lorsqu'ils recevront une assistance alimentaire. Lors des situations d'urgence ou des crises humanitaires, les violences à l'égard des femmes et des filles sont davantage à redouter. Le PAM s'efforcera de renforcer la protection dans le cadre de ses opérations; pour ce faire, il procédera à une analyse des problèmes dans ces domaines, encouragera les bénéficiaires à participer à la conception des projets et limitera les occasions où les femmes risquent d'être exposées à la violence.

But 3: Renforcer la capacité des gouvernements, des communautés et des organisations régionales à se préparer aux chocs, à en évaluer l'intensité et à y faire face

35. L'aptitude du PAM à sauver des vies et à préserver les moyens d'existence dans les situations d'urgence dépend directement des mesures que les gouvernements, les communautés et les organisations régionales ont prises pour se préparer aux catastrophes naturelles ou autres chocs, pour les évaluer et pour y faire face. Lorsque les autorités nationales, locales et régionales sont capables de se préparer efficacement à une situation d'urgence, elles sont en mesure de raccourcir les délais d'intervention et de réduire considérablement les pertes humaines et économiques causées par les catastrophes naturelles et autres crises. D'après le PNUD, chaque dollar consacré à la prévention des catastrophes permet d'économiser quatre dollars de dommages³².

36. Le PAM renforcera ses partenariats opérationnels avec les organisations nationales et régionales de gestion des catastrophes et partagera avec elles ses connaissances dans les domaines des systèmes d'alerte rapide, de la planification de secours, et de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité. Il travaillera avec d'autres intervenants pour renforcer les capacités nationales, locales et régionales à anticiper les chocs susceptibles de provoquer ou d'aggraver l'insécurité alimentaire et nutritionnelle, à les évaluer et à y faire face, et pour élaborer de nouveaux outils, programmes et initiatives destinés à atténuer les risques et à les gérer, comme l'assurance contre les risques météorologiques.

IV.2 Remettre sur pied les communautés et RECONSTITUER leurs moyens d'existence

Objectif stratégique deux: Soutenir ou rétablir la sécurité alimentaire et la nutrition en créant ou en reconstituant les moyens d'existence, en particulier dans des milieux fragiles et à la suite de situations d'urgence

37. Dans les pays qui sortent d'un conflit, l'instabilité, des capacités déficientes et une infrastructure sociale, économique et politique insuffisante et inéquitable peuvent entraîner une insécurité alimentaire persistante. La grande majorité des personnes les plus pauvres vivent dans des milieux fragiles ou en proie à des conflits³³. Ceux qui vivent dans ces régions ont deux fois plus de probabilités de souffrir de dénutrition et les enfants courent trois fois plus de risques de ne pas aller à l'école³⁴. Intervenir à l'appui de la sécurité alimentaire et de la nutrition et créer des moyens d'existence dans des milieux fragiles et à la suite de situations d'urgence peut permettre aux personnes, aux communautés et aux pays vulnérables de s'engager sur la voie de la stabilité, de la résilience et de l'autonomie.

38. Le PAM travaillera en étroite collaboration avec les gouvernements et en partenariat avec d'autres organismes des Nations Unies, des organisations internationales, des ONG et d'autres acteurs pour mettre en œuvre ou appuyer des programmes ciblés d'assistance alimentaire et de filets de sécurité qui visent à pourvoir aux besoins alimentaires et nutritionnels dans ces environnements, tout en contribuant au relèvement du capital humain, à l'égalité entre les sexes, ainsi qu'à la protection sociale et à l'accès aux marchés. Il favorisera le retour volontaire et sans risque des réfugiés et des personnes déplacées, soutiendra les communautés hôtes dans les zones de réinstallation et prendra part à la mise en œuvre de solutions durables.

But 1: Soutenir ou rétablir la sécurité alimentaire et la nutrition au profit des individus et des communautés et contribuer à la stabilité, à la résilience et à l'autonomie

39. Dans les milieux fragiles et après des situations d'urgence, le PAM collaborera avec d'autres intervenants pour rétablir la sécurité alimentaire et la nutrition ou intervenir à leur appui tout en aidant à préparer le terrain pour instaurer la stabilité, l'autonomie et un redressement durable. Il fournira une assistance alimentaire et nutritionnelle ciblée aux personnes les plus pauvres et les plus vulnérables, notamment dans le cadre de travaux communautaires et publics tels que les programmes Vivres pour l'éducation et la formation. Dans la mesure du possible, il s'efforcera d'harmoniser ces programmes avec les plans et les stratégies nationaux et régionaux pour réduire au minimum les doubles emplois et optimiser l'impact cumulatif à long terme de ces interventions en vue d'aider les gouvernements à élaborer des systèmes durables de protection sociale.

But 2: Aider les gouvernements et les communautés à créer ou reconstituer les moyens d'existence, à établir des liens avec les marchés et à gérer les systèmes alimentaires

40. Qu'elle soit due à un conflit ou à une crise récurrente ou prolongée, une fragilité persistante peut couper ou interdire l'accès aux marchés et anéantir ou restreindre le développement et le fonctionnement efficace des systèmes d'approvisionnement et de distribution alimentaires. Le PAM mobilisera ses compétences en achat de produits alimentaires, en logistique et en ingénierie et collaborera avec d'autres acteurs pour aider les communautés et les pays à mettre en place ou à reconstruire les moyens d'existence. Pour ce faire, il sera primordial qu'il aide les gouvernements et les communautés à établir des liens avec les marchés et à gérer les systèmes alimentaires, et renforce leurs capacités en la matière. Le PAM s'emploiera à répondre aux besoins alimentaires et nutritionnels des populations vulnérables en mettant en place des programmes de transferts monétaires et de distribution de bons qui facilitent l'accès à la nourriture tout en favorisant l'émergence ou le rétablissement des marchés. Il appuiera les activités Vivres ou Espèces pour la création d'avoins et autres programmes de travaux communautaires et publics pour établir ou réparer l'infrastructure indispensable de la chaîne d'approvisionnement afin d'améliorer la production, la récolte, l'entreposage et le transport des vivres.

But 3: Grâce à une assistance alimentaire et nutritionnelle, appuyer le retour volontaire et sans risque des réfugiés et des personnes déplacées et leur réintégration

41. Après un conflit ou une situation d'urgence, l'assistance alimentaire et nutritionnelle peut aider les réfugiés et les personnes déplacées qui regagnent leur foyer à reconstituer leurs moyens d'existence et à réussir leur réintégration dans les communautés. Le PAM collaborera avec les gouvernements et travaillera en partenariat avec le HCR et d'autres acteurs pour mettre en place des solutions durables pour les populations déplacées, qu'il s'agisse de retours volontaires et sans risque, d'intégration locale ou de réinstallation. Il aidera les réfugiés qui se ré-établissent et s'intègrent dans des communautés au moment de leur retour ou de leur réinstallation en leur fournissant une assistance alimentaire et nutritionnelle, notamment dans le cadre de programmes de transferts monétaires et de distributions de bons.

But 4: Garantir aux femmes et aux hommes l'équité concernant l'accès à l'assistance alimentaire et nutritionnelle et leur faculté d'en disposer

42. Les conflits et les crises touchent les femmes et les hommes de manière différente, et exacerbent souvent les restrictions d'accès aux avoirs, aux débouchés économiques et aux services³⁵ dont les femmes sont victimes. Le PAM s'efforcera de lutter contre la dénutrition, d'accélérer le redressement, et de renforcer la cohésion sociale et la stabilité dans des milieux fragiles et à la suite de situations d'urgence; pour ce faire, il prendra systématiquement en compte les questions de parité des sexes dans la conception et l'exécution des programmes alimentaires et nutritionnels et renforcera la participation des femmes à tous les niveaux de prise de décision. L'analyse des lacunes et la participation des femmes et des hommes aux programmes d'alimentation et de nutrition peuvent contribuer à assurer un accès plus équitable à l'alimentation, à

éviter une aggravation de la dénutrition et à favoriser un redressement plus rapide de la production alimentaire et d'autres aspects des moyens d'existence³⁶.

IV.3 RÉDUIRE la vulnérabilité et renforcer durablement la résilience

Objectif stratégique trois: Réduire les risques et mettre les personnes, les communautés et les pays à même de couvrir leurs propres besoins alimentaires et nutritionnels

43. Dans le monde actuel, fragile et marqué par les incertitudes, les populations les plus pauvres sont de plus en plus vulnérables face à des chocs qui peuvent aggraver l'insécurité alimentaire et la dénutrition. Souvent coupées des débouchés offerts par les marchés et contraintes de consacrer non moins de 80 pour cent des revenus du ménage aux vivres³⁷, les populations pauvres manquent de moyens pour gérer les risques que présentent le changement climatique, l'instabilité des prix des denrées alimentaires et les autres chocs. N'ayant qu'un accès limité aux filets de sécurité ou aux autres formes de protection sociale³⁸, ces populations vulnérables, leurs communautés et les pays risquent d'être enfermés dans un cycle d'insécurité et de dépendance.

44. Le PAM nouera des partenariats avec d'autres intervenants pour aider les populations vulnérables, leurs communautés et les pays à réduire et gérer les risques et à renforcer leur autonomie et leur résilience³⁹. Grâce à des activités de sensibilisation et à une assistance alimentaire et nutritionnelle, il contribuera à renforcer à l'échelon national et local la capacité à mettre en place, gérer et appliquer à plus grande échelle des systèmes de filets de sécurité efficaces et équitables. Il mobilisera le pouvoir d'achat pour relier les petits exploitants aux marchés, favoriser l'autonomisation économique des femmes et des hommes et aider les populations à couvrir leurs propres besoins alimentaires et nutritionnels.

But 1: Aider les personnes, les communautés et les pays à s'adapter au changement climatique, à réduire les risques de catastrophe et à renforcer la résilience face aux chocs au moyen d'une assistance alimentaire et nutritionnelle

45. Dans les régions frappées par le changement climatique et les catastrophes naturelles, le PAM collaborera avec les gouvernements et établira des partenariats avec d'autres organismes des Nations Unies, des organisations internationales, des ONG et d'autres organisations pour aider les populations, les communautés et les pays à s'adapter au changement climatique, à réduire les risques de catastrophe et à renforcer la résilience. Grâce aux programmes Vivres et Espèces pour la création d'avoirs, il favorisera des activités et des investissements locaux rentables⁴⁰ permettant de conserver les sols et les eaux, de remettre en état les terres et les infrastructures de production, et de renforcer la gestion des risques de catastrophe, tout en améliorant l'accès à une alimentation et une nutrition de qualité et en protégeant et consolidant les moyens d'existence.

46. Fort de son expérience et de ses compétences techniques dans divers domaines tels que l'analyse de la vulnérabilité et les systèmes d'alerte rapide, le PAM s'emploiera aux côtés des gouvernements à renforcer les politiques et les capacités nécessaires pour réduire et gérer les risques de catastrophe. En collaboration avec le secteur privé et avec d'autres partenaires, il continuera d'élaborer des outils novateurs de gestion des risques, de transfert des risques et d'assurance.

But 2: Mobiliser le pouvoir d'achat pour relier les petits exploitants aux marchés, réduire les pertes après-récolte, appuyer l'autonomisation économique des femmes et des hommes et transformer l'assistance alimentaire en investissement productif dans les communautés locales

47. Dans les pays en développement, les petits exploitants et les agriculteurs à faible revenu, qui sont pour la plupart des femmes, sont une source essentielle de denrées de base, mais ils disposent rarement d'un accès fiable aux marchés, aux installations de stockage, au crédit et aux autres intrants nécessaires pour améliorer la productivité et contribuer à la sécurité alimentaire des ménages et des communautés. Le PAM collaborera avec les gouvernements et établira des partenariats avec d'autres organismes des Nations Unies, des ONG et le secteur privé pour réduire les pertes après-récolte et pour créer des débouchés économiques et favoriser les gains de productivité agricole, en se procurant dans la mesure du possible les denrées et les produits nutritionnels spécialisés au niveau local et régional, notamment auprès des petits exploitants et par le biais des systèmes de récépissés d'entrepôt dans le cadre de son programme "Achats au service du progrès".

48. Le PAM favorisera l'autonomisation économique des femmes et transformera l'assistance alimentaire en investissement productif en faveur de l'égalité des sexes et au profit des communautés locales, en achetant ses produits aux petites exploitantes par le biais des "Achats au service du progrès" et d'autres initiatives. Les femmes obtiennent généralement des rendements inférieurs à ceux des hommes, car bien souvent elles n'ont pas le même accès aux marchés, à la formation, aux intrants et aux possibilités économiques. Il suffirait de combler l'écart de rendement entre les femmes et les hommes agriculteurs pour réduire de 17 pour cent le nombre de personnes sous-alimentées dans le monde⁴¹.

But 3: Renforcer la capacité des gouvernements et des communautés à établir, gérer et amplifier des institutions vouées à la sécurité alimentaire et à la nutrition, des infrastructures et des systèmes de filets de sécurité durables, efficaces et équitables, y compris des systèmes liés aux chaînes locales d'approvisionnement agricole

49. Les pays qui disposent d'institutions vouées à la sécurité alimentaire et à la nutrition, d'infrastructures et de systèmes de filets de sécurité efficaces sont plus à même de gérer les crises, de résister aux chocs et de couvrir leurs propres besoins alimentaires et nutritionnels. À la demande des gouvernements et des communautés, le PAM nouera des partenariats avec d'autres organismes des Nations Unies et des organisations internationales afin de renforcer, à l'échelon national et local, la capacité à concevoir et mettre en œuvre des filets de sécurité et à établir, gérer et amplifier des systèmes durables en la matière. Il donnera des conseils et apportera un soutien en vue de relier les filets de sécurité aux chaînes locales d'approvisionnement agricole,

notamment par le biais de programmes tels que l'alimentation scolaire issue de la production locale.

50. Le PAM encouragera et facilitera la mise au point de filets de sécurité et de systèmes correspondants qui assurent aux femmes et aux hommes pauvres et vulnérables, ainsi qu'à leur famille, un accès équitable à l'alimentation et à la nutrition. Les obstacles juridiques et institutionnels auxquels se heurtent les femmes ont souvent pour conséquence un niveau de sécurité alimentaire et de capital humain plus faible. Des études de plus en plus nombreuses montrent que les sociétés caractérisées par une plus grande égalité entre les sexes connaissent une croissance économique plus rapide et bénéficient d'une productivité agricole plus élevée et d'une meilleure sécurité alimentaire⁴².

Objectif stratégique quatre: Réduire la dénutrition et rompre le cycle intergénérationnel de la faim

51. Pour exploiter le potentiel des communautés vulnérables et favoriser la résilience des populations et la croissance économique, il est essentiel de réduire la dénutrition et de rompre le cycle intergénérationnel de la faim. La dénutrition est responsable de pertes de vies humaines et de moyens d'existence et laisse des séquelles durables telles qu'une baisse de productivité et des perspectives limitées. Les enfants qui ne bénéficient pas d'une nutrition adéquate pendant les 1 000 premiers jours de leur vie peuvent subir des dommages irréversibles sur le plan mental et physique. Ceux qui parviennent à l'âge adulte courent le risque d'être moins productifs et moins aptes à nourrir leur famille⁴³.

52. Le PAM établira des partenariats avec d'autres organismes des Nations Unies, des organisations internationales, des ONG et des entreprises du secteur privé afin de mettre en œuvre ou d'appuyer des programmes nutritionnels conformes aux priorités nationales, aux objectifs mondiaux et aux observations scientifiques. Il s'appuiera sur des réseaux de grande envergure comportant de multiples parties prenantes, comme le mouvement Renforcer la nutrition et le partenariat REACH, pour développer la capacité des communautés et des gouvernements à concevoir et appliquer à plus grande échelle des solutions donnant de bons résultats. Il accordera une grande importance aux besoins nutritionnels des plus vulnérables, notamment les femmes, les enfants et les personnes touchées par le VIH, la tuberculose et le paludisme.

But 1: Prévenir le retard de croissance et l'émaciation, traiter la malnutrition aiguë modérée et remédier aux carences en micronutriments, en particulier chez les jeunes enfants, les femmes enceintes et les mères allaitantes ainsi que les personnes touchées par le VIH, la tuberculose et le paludisme, en leur donnant accès à une assistance alimentaire et nutritionnelle appropriée

53. Dans les pays où la prévalence de l'émaciation, du retard de croissance ou des carences en micronutriments est élevée, le PAM s'emploiera, en collaboration avec d'autres intervenants, à prévenir le retard de croissance et l'émaciation et à traiter la malnutrition aiguë modérée, en fournissant une supplémentation alimentaire ciblée aux groupes et aux communautés vulnérables et en plaidant en faveur de politiques et de programmes nationaux de nutrition efficaces. Afin de remédier aux carences en

micronutriments et de s'attaquer aux causes profondes de la dénutrition et de la suralimentation tout au long de la vie des bénéficiaires, il veillera à ce que les distributions générales de vivres, les activités de création d'emplois et l'alimentation scolaire donnent accès à une alimentation de qualité, contribuent à améliorer les résultats obtenus sur le plan nutritionnel et favorisent l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes.

54. Le PAM innovera sans relâche afin de répondre aux besoins nutritionnels dans divers contextes, d'une manière efficiente et économique qui permette de renforcer les marchés locaux, notamment en ayant recours aux transferts monétaires et aux distributions de bons ainsi qu'aux denrées alimentaires produites localement. Il établira des partenariats avec le secteur privé afin de mettre en application les dernières avancées en matière de science alimentaire et de techniques d'enrichissement, de manière à accroître les effets, réduire les coûts, élargir la gamme et améliorer la disponibilité des aliments prêts à consommer et des autres aliments de supplémentation. Il tirera parti de ses partenariats et de ses principaux points forts dans le domaine des achats et de la logistique pour favoriser l'enrichissement des denrées sur place et la fabrication locale des produits nutritionnels spécialisés.

But 2: Élargir l'accès à l'éducation et aux services de santé, contribuer à l'apprentissage et améliorer la nutrition et la santé des enfants, des adolescentes et de leur famille

55. En collaboration avec les communautés et les gouvernements, le PAM s'emploiera à appuyer ou à mettre en œuvre des activités d'alimentation scolaire et de santé et nutrition maternelles et infantiles qui favorisent un accès équitable à l'éducation, contribuent à l'apprentissage et améliorent la nutrition et la santé de base, s'agissant en particulier des enfants, des adolescentes, des femmes et de leur famille. Afin de prévenir les conséquences permanentes que peut entraîner une mauvaise nutrition aux premiers stades de la vie, le PAM s'associera à d'autres intervenants pour assurer une supplémentation alimentaire aux femmes enceintes, aux mères allaitantes et aux enfants de moins de 5 ans par le biais des dispensaires locaux et d'autres dispositifs communautaires.

56. Le PAM mettra en œuvre des programmes d'alimentation scolaire qui serviront de filet de sécurité, en achetant autant que possible les vivres localement, notamment à de petits exploitants. L'alimentation scolaire permet non seulement d'améliorer la capacité de concentration et d'apprentissage des enfants en luttant contre l'insécurité alimentaire à court terme et en réduisant les carences en micronutriments lorsque les aliments sont enrichis, mais également d'accroître les taux de scolarisation et d'assiduité, surtout pour les filles, et d'assurer un important transfert de revenu aux familles vulnérables par le biais des rations à emporter. Ces programmes peuvent servir de tremplin pour des interventions sanitaires complémentaires comme le déparasitage.

But 3: Renforcer la capacité des gouvernements et des communautés à concevoir, gérer et amplifier des programmes nutritionnels, et créer un environnement propice pour favoriser l'égalité entre les sexes et abaisser le taux de dénutrition en dessous du seuil critique

57. À la demande des gouvernements, le PAM tirera parti de sa forte implantation sur le terrain et de ses compétences techniques en matière de conception et de fourniture de l'assistance alimentaire pour renforcer la capacité des communautés, des pays et des partenaires à élaborer, exécuter, suivre et appliquer à plus grande échelle des politiques et des programmes nutritionnels efficaces et prenant en compte les disparités entre les sexes. Dans le cadre d'initiatives menées par les pays et associant plusieurs parties prenantes, il aidera les gouvernements à analyser l'accès à la nourriture et l'apport alimentaire, à remédier aux inégalités entre les sexes et aux facteurs de vulnérabilité sous-jacents, et à intégrer la nutrition dans les dispositifs de protection sociale. Il renforcera la capacité des transformateurs locaux à produire des aliments enrichis et complémentaires.

58. Le PAM aidera à couvrir les besoins alimentaires et nutritionnels des plus vulnérables, tout en promouvant une éducation de qualité, en favorisant l'égalité des sexes et en contribuant à la réduction de la pauvreté et à la croissance économique. Mettant à profit son Centre d'excellence contre la faim situé au Brésil, il s'emploiera à faire progresser la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire et à renforcer la capacité des communautés et des pays à organiser et exécuter des programmes nationaux d'alimentation scolaire durables, s'inscrivant dans des cadres nationaux plus larges. Il collaborera avec les gouvernements afin de limiter les coûts, de renforcer les capacités institutionnelles, de décentraliser les achats et de faire véritablement participer les communautés.

V. COMMENT le PAM va procéder

Déployer le bon outil au bon endroit et au bon moment

59. Afin d'atteindre ses objectifs stratégiques, le PAM travaillera en collaboration avec les communautés et les gouvernements et nouera des partenariats avec d'autres intervenants en vue de concevoir et d'exécuter des programmes qui répondent aux besoins alimentaires et nutritionnels des plus pauvres et des plus vulnérables, et renforcent la capacité des communautés et des pays à gérer les risques sous-jacents pour la survie et les moyens d'existence, en se fondant sur une analyse rigoureuse des besoins et du contexte, des préférences des bénéficiaires, des objectifs opérationnels, de l'efficacité et des données probantes sur l'impact.

60. Afin d'exécuter ces programmes dans des circonstances particulières, le PAM choisira l'outil approprié ou la combinaison d'outils la mieux adaptée parmi ceux qui sont indiqués au tableau 2 et décrits ci-après. Ces outils lui permettent d'apporter des contributions essentielles à la sécurité alimentaire et à la nutrition, de renforcer la résilience et de réduire la vulnérabilité.

TABLEAU 2: PRINCIPAUX OUTILS		
Transferts	Services opérationnels	Assistance technique, partenariats et plaidoyer
<p><u>Distribution générale/ciblée</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Produits alimentaires, y compris aliments enrichis • Espèces et bons • Alimentation scolaire • Produits nutritionnels spécialisés 	<p><u>Analyse</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyse et cartographie de la vulnérabilité • Outils et produits d'alerte rapide • Évaluation des besoins d'urgence • Analyses du contexte • Évaluation des capacités • Analyse des disparités entre les sexes 	<p><u>Assistance technique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Conseils en matière de politiques et de programmes • Stratégies de transition • Modalités d'achat favorables aux petits exploitants • Coopération Sud-Sud et triangulaire • Assurance contre les risques météorologiques
<p><u>Travaux communautaires et publics</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Vivres et espèces contre travail • Vivres et espèces pour la création d'emplois • Vivres et espèces pour la formation • Assurance contre travail 	<p><u>Achats</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Achats sur le marché international • Achats sur les marchés locaux et régionaux • Programmes de réapprovisionnement • Achats anticipés • Dispositifs de couplage 	<p><u>Partenariats</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gouvernements nationaux et locaux • Organisations régionales • Organismes des Nations Unies • Conduite des modules d'action groupée (logistique, télécommunications d'urgence, sécurité alimentaire) • Organisations internationales • ONG et société civile • Secteur privé
<p><u>Nutrition</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Programmes de santé et de nutrition maternelles et infantiles • Programmes destinés à lutter contre le VIH et d'autres pandémies et à atténuer leurs effets 	<p><u>Logistique, technologies de l'information et des communications, ingénierie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Services logistiques de transport de surface (maritimes et terrestres) • Services aériens • Pré-positionnement à l'échelle mondiale • Technologies de l'information et des communications • Infrastructure 	<p><u>Plaidoyer</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir les objectifs en matière d'alimentation et de nutrition auprès des gouvernements et dans le cadre de forums mondiaux et nationaux.

Principaux outils

Transferts

61. Afin d'assurer l'accès des populations les plus pauvres et les plus vulnérables à des aliments nutritifs et à d'autres avantages, tout en contribuant à l'autonomie et à la résilience, le PAM aura recours aux types de transferts suivants:

- Les **distributions générales et ciblées**, qu'il s'agisse de vivres, d'espèces ou de bons, assurent aux groupes et aux communautés vulnérables un accès essentiel à

des aliments nutritifs de qualité. Lorsque ces distributions comprennent des aliments enrichis ou des produits nutritionnels spécialisés comme des aliments composés enrichis ou des aliments prêts à consommer, des biscuits à haute teneur énergétique et des micronutriments en poudre, elles peuvent aider à répondre aux besoins nutritionnels particuliers des jeunes enfants, des femmes enceintes, des mères allaitantes et des personnes vivant avec le VIH et la tuberculose.

- Les **travaux communautaires et publics** incitent les bénéficiaires à contribuer à leur propre sécurité alimentaire et à leur nutrition à long terme et leur en donnent les moyens. Ces filets de sécurité assurent un accès aux vivres ou à d'autres avantages en échange d'un effort de scolarisation, d'une participation à des stages de formation à de nouvelles activités de subsistance et techniques agricoles, et de la construction d'ouvrages communautaires productifs comme des routes, des barrages et des réseaux d'irrigation.
- Les transferts de **produits nutritionnels** viennent à l'appui de programmes gérés par les communautés locales, les gouvernements et les partenaires, qui sont conçus pour améliorer l'état nutritionnel des jeunes enfants, des femmes enceintes et des mères allaitantes, et pour offrir un traitement, des soins et un soutien dans le cadre de la lutte contre le VIH, la tuberculose et les autres pandémies. Ils permettent d'avoir accès à une supplémentation alimentaire qui répond à des besoins particuliers, notamment par le biais des dispensaires locaux et d'autres dispositifs communautaires.

Services opérationnels

62. Le PAM fera en sorte que les populations les plus vulnérables bénéficient d'une assistance alimentaire et nutritionnelle efficace et efficiente partout dans le monde, grâce aux dispositifs de services opérationnels ci-après:

- Les services d'**analyse** évaluent la capacité nationale à couvrir les besoins alimentaires et nutritionnels. Ils aident les communautés à prévoir les chocs et à prendre rapidement et en connaissance de cause des mesures visant à améliorer la préparation et l'intervention. Ils prennent en considération les marchés, les prix et d'autres facteurs, afin de repérer les populations vulnérables et de déterminer la nature et les causes de leur vulnérabilité, ainsi que les interventions les mieux adaptées. Lorsqu'une catastrophe survient, ces services analysent en temps utile la nature, l'étendue et l'impact du choc, et évaluent si une assistance est nécessaire.
- Les services de **passation des marchés** assurent à l'échelle mondiale l'approvisionnement en denrées et produits, alimentaires et non alimentaires, lesquels sont reçus ou achetés au niveau local, régional ou international. Afin de réduire les délais de livraison et, si possible, les coûts, le PAM achète les vivres à l'avance et privilégie les achats locaux lorsque cela est compatible avec les autres exigences opérationnelles, notamment par le biais de l'initiative "Achats au service du progrès" et des programmes de réciprocités d'entrepôt, qui offrent des débouchés aux petits exploitants.

- S'agissant des services relatifs à la **logistique, aux technologies de l'information et des communications et à l'ingénierie**, le PAM dirige les opérations. Qu'il s'agisse d'acheminer des vivres par voie terrestre, maritime ou aérienne, de concevoir et de construire des routes, des ponts et d'autres infrastructures nécessaires pour transporter dans des endroits reculés une assistance indispensable à la survie des populations, ou de mettre en place des réseaux de communications électroniques pour coordonner des opérations complexes et recueillir, regrouper et partager des données opérationnelles essentielles, le PAM appuie d'autres intervenants et travaille en collaboration avec eux pour faire en sorte que les vivres parviennent aux plus pauvres et aux plus vulnérables rapidement et de manière efficiente et transparente.

Assistance technique, partenariats et plaidoyer

63. Le PAM œuvrera en faveur d'une meilleure compréhension, transférera ses compétences et participera à l'élaboration de solutions novatrices, ainsi qu'à des interventions bien coordonnées et cohérentes, visant à relever les défis en matière de sécurité alimentaire et de nutrition, à l'aide des outils suivants:

- **Assistance technique.** À la demande des gouvernements et en partenariat avec d'autres intervenants, le PAM dispense des conseils en matière de politiques et de programmes dans les domaines correspondant à ses principaux points forts et à ses connaissances spécialisées. Il facilite la prise en main progressive des programmes au niveau local et national, appuie des programmes novateurs d'achats aux petits exploitants et de gestion des risques et, lorsque cela est possible, favorise la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire aux fins de l'alimentation scolaire et d'autres programmes.
- **Partenariats.** Autant que possible, le PAM appuie les plans et les priorités nationaux, locaux et régionaux. Il dirige avec efficacité les modules de la logistique, des télécommunications d'urgence et de la sécurité alimentaire. Compte tenu de sa mission et de ses principaux atouts, il collabore avec les gouvernements, les communautés, les organisations régionales, d'autres organismes des Nations Unies, notamment ceux ayant leur siège à Rome (FAO et FIDA), et divers partenaires spécialisés dans les analyses et les opérations, en vue de concevoir et d'exécuter des programmes cohérents qui répondent de manière efficiente aux besoins alimentaires et nutritionnels des plus pauvres et des plus vulnérables, tout en renforçant les capacités, l'autonomie et la résilience.
- **Plaidoyer.** Fort de sa présence sur le terrain, de son expérience et de ses compétences, le PAM plaide en faveur de politiques, d'initiatives et de programmes locaux, nationaux, régionaux et mondiaux qui favorisent durablement la sécurité alimentaire et la nutrition au profit des plus pauvres et des plus vulnérables. Le PAM peut servir de cadre pour faire le lien entre les enjeux locaux et les initiatives mondiales, et il peut jouer de manière avisée un rôle de chef de file et encourager les communautés, les gouvernements et les organisations régionales à faire des investissements avantageux en faveur de la préparation aux situations d'urgence, de la réduction des risques de catastrophe et des systèmes de filets de sécurité.

Favoriser l'efficacité et l'efficience dans la mise en œuvre

64. Le PAM mettra rapidement le présent Plan stratégique en application et facilitera sa mise en œuvre efficace et efficiente en investissant en faveur du renforcement des compétences du personnel et de l'amélioration de la préparation et de la performance sur le plan opérationnel. Il continuera de tenir compte de l'évolution du contexte stratégique mondial en matière de sécurité alimentaire et de nutrition, notamment de tout futur programme de développement pour l'après-2015.

65. Afin d'encourager des mesures concertées en vue de la réalisation des objectifs stratégiques susmentionnés, le PAM s'emploiera à faire mieux connaître ce Plan stratégique parmi son personnel, ses partenaires et ses bénéficiaires dans le monde entier. Il donnera à ses bureaux de pays les moyens de favoriser la réalisation de ces objectifs au niveau du terrain en améliorant la conception des projets et en élaborant des stratégies de pays appuyant les plans et les priorités nationaux. Il mettra à jour les politiques institutionnelles existantes ou, si nécessaire, en élaborera de nouvelles. Il définira un cadre et des outils détaillés pour sélectionner les partenariats qui pourraient être les plus utiles et faciliter leur établissement.

66. Le PAM consolidera et maintiendra son savoir-faire dans les domaines de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité, des achats et de la logistique, et il procédera aux investissements nécessaires pour que son personnel soit à même de concrétiser ce Plan stratégique. À mesure que le PAM continuera d'innover en ayant recours à des dispositifs nouveaux d'assistance alimentaire en milieu urbain et dans d'autres contextes non traditionnels, il évaluera régulièrement les compétences, les connaissances et les capacités que le personnel doit avoir, affectera les agents voulus au bon endroit et les tiendra responsables des résultats en alignant les critères de performance sur les priorités stratégiques.

67. Grâce à la formation, au renforcement de l'aptitude à diriger et à la gestion de la performance, le PAM améliorera la capacité du personnel à:

- nouer des relations de travail harmonieuses et responsables avec les gouvernements, les partenaires et les bénéficiaires et détecter, hiérarchiser et exploiter les possibilités d'établir des partenariats durables;
- prendre part à la concertation sur les politiques et à l'élaboration de celles-ci avec les gouvernements et faire des choix stratégiques aux fins de la participation du PAM;
- concevoir des programmes nutritionnels efficaces, qui tiennent compte des disparités entre les sexes et appuient les plans et les priorités nationaux, locaux et régionaux, et utiliser des outils adaptés aux besoins et au contexte;
- faire face à des situations d'urgence complexes, apporter une assistance technique, renforcer les capacités locales, nationales et régionales, et favoriser la transition vers une prise en charge et de contrôle des programmes par les autorités nationales ou locales; et
- évaluer les résultats et présenter des preuves concrètes de l'impact grâce au suivi et à l'évaluation par rapport à des paramètres connus.

68. Le PAM améliorera sa préparation et sa performance sur le plan opérationnel en perfectionnant sans cesse ses modes opératoires. Il mettra en évidence et diffusera les meilleures pratiques et investira dans la gestion des connaissances afin de pouvoir renforcer les capacités plus rapidement, d'abrégéer les cycles de conception des programmes, de promouvoir l'apprentissage au sein de l'organisation et d'améliorer continuellement la performance. Il veillera à ce que les mesures prises soient fondées sur des données concrètes, notamment en facilitant une évaluation interne et indépendante, rigoureuse, de ses programmes.

69. Le PAM renforcera la capacité d'adaptation de l'organisation face aux chocs, notamment grâce aux achats anticipés et au pré-positionnement des produits. Il adaptera et rationalisera le financement, les ressources humaines, les technologies de l'information et les autres systèmes de manière à permettre la mise en œuvre efficace et efficiente du présent Plan stratégique. Il repérera les risques, tels que ceux qui sont répertoriés dans le tableau des risques présenté à l'annexe III [à paraître], et prendra les mesures d'atténuation appropriées.

70. Le présent Plan stratégique sera soutenu par une stratégie de mobilisation des ressources de grande ampleur et sera exécuté en se fondant sur des plans annuels de gestion et de performance.

Mesurer les résultats

71. Le PAM doit rendre compte des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs stratégiques décrits dans le Plan stratégique. Afin d'évaluer la performance et de fournir des données probantes sur les résultats opérationnels, une série d'indicateurs d'effet direct clés accompagnée d'indicateurs de référence de qualité et d'objectifs institutionnels a été intégrée au Cadre de résultats stratégiques pour 2014-2017.

72. Le PAM suivra régulièrement les résultats obtenus pour chaque indicateur et les comparera aux valeurs de référence et aux objectifs fixés, ce qui fournira des données concrètes pour apporter des modifications sur le plan opérationnel. Il suivra de près les indicateurs d'effet direct clés afin de dégager en temps utile des données cohérentes et exactes sur les résultats obtenus par ses programmes et opérations.

73. Afin de faciliter l'évaluation des résultats compte tenu du Plan stratégique, le PAM s'emploiera à:

- faire bénéficier son personnel et ses partenaires sur le terrain des orientations, des outils, de la formation, des réseaux et du soutien nécessaires afin de garantir que le suivi et l'évaluation seront effectués conformément aux meilleures pratiques et que des rapports de qualité seront établis s'agissant des opérations du PAM;
- consacrer aux projets importants des moyens supplémentaires en matière d'analyse au niveau institutionnel du suivi et de l'évaluation, de soutien et de conseil, et effectuer un examen approfondi des évaluations et des dispositifs disponibles, afin d'établir de manière efficiente des rapports de qualité sur les indicateurs au regard du Cadre de résultats stratégiques;

- renforcer la capacité des bureaux de pays à effectuer des autoévaluations des programmes en vue d'améliorer la conception et l'exécution des projets, ainsi que la gestion des risques; et
- mettre en place un dispositif institutionnel de suivi et d'évaluation (COMET), qui sert de système général de gestion axée sur les résultats, est intégré aux autres systèmes institutionnels et génère des produits d'information à l'intention du personnel de terrain, des responsables et des donateurs.

74. Le PAM s'attachera à consolider et uniformiser ses processus de collecte de données, au niveau interne ainsi qu'avec ses partenaires extérieurs. Il tirera parti des innovations technologiques et harmonisera autant que possible ses modèles de rapports sur les résultats et ses indicateurs d'effet direct et de produit avec ceux de ses principaux partenaires.

75. Le PAM recueillera et publiera en temps utile des données cohérentes et exactes sur les résultats de ses programmes et opérations. Il fera appel aux établissements de recherche et à d'autres partenaires pour se tenir au courant des avancées les plus récentes en matière de méthodes et de techniques de suivi et d'évaluation et les appliquer, et pour promouvoir et favoriser un suivi indépendant effectué par un tiers.

Annexes [à paraître]

- I Résumé des évaluations et des enseignements tirés
- II Principes humanitaires
- III Tableau des risques

Liste des sigles

COMET	dispositif institutionnel de suivi et d'évaluation
CSA	Comité de la sécurité alimentaire mondiale
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FICR	Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
FIDA	Fonds international de développement agricole
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IFPRI	Institut international de recherche sur les politiques alimentaires
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OMS	Organisation mondiale de la Santé
ONG	organisation non gouvernementale
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Notes

¹ L'assistance alimentaire améliore l'accès à une nourriture saine et nutritive, ainsi que sa consommation. Elle sauve des vies, préserve les moyens d'existence et améliore la santé et l'éducation en subvenant aux besoins alimentaires et nutritionnels aigus et chroniques des plus pauvres et des plus vulnérables. L'approvisionnement se fait par transferts ciblés — comme les transferts en nature, les transferts monétaires et les distributions de bons — et par le biais de distributions générales et de programmes de création d'avoirs, d'alimentation scolaire et de nutrition efficaces et efficients, fondés sur les besoins. L'assistance alimentaire soutient les marchés locaux, développe l'autonomie et la résilience, et renforce les capacités communautaires et nationales pour améliorer la production, l'accès à l'alimentation et l'utilisation des aliments et pour évaluer les menaces à la sécurité alimentaire et à la nutrition et y faire face. Elle fait l'objet d'un suivi et d'une évaluation de manière régulière et transparente pour optimiser et améliorer la qualité et l'impact des programmes.

² Le PAM n'ignore pas que le Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA) est en train d'examiner la question de l'utilisation des expressions "sécurité alimentaire et nutritionnelle" et "sécurité alimentaire et nutrition", sans être pour l'heure parvenu à un consensus. Dans un souci de simplicité, l'expression "sécurité alimentaire et nutrition" est utilisée dans le présent projet de document. Toutefois, le PAM adaptera le texte de la version définitive compte tenu de la décision que prendra le Comité au sujet de la terminologie à utiliser.

³ Voir CSA. 2012. [Cadre stratégique mondial pour la sécurité alimentaire et la nutrition](#).

⁴ Voir Heltberg, R., Hossain, N. et Reva, A. 2012. [Living through Crises: How the Food, Fuel, and Financial Shocks Affect the Poor](#). Banque mondiale. Washington; et Banque mondiale. 2010. [Rapport sur le développement dans le monde 2010: développement et changement climatique](#). Washington.

⁵ Voir Banque mondiale. 2010. [Rapport sur le développement dans le monde 2010: développement et changement climatique](#). Washington.

⁶ Voir Groupe d'action de haut niveau sur la crise alimentaire dans le monde: [Cadre global d'action](#). 2008. Plus de 80 pour cent de la population mondiale n'a pas accès à des systèmes de protection sociale sous quelque forme que ce soit.

⁷ Voir Banque mondiale. 2011. [Rapport sur le développement dans le monde 2011: conflits, sécurité et développement](#). Washington; et PNUD. 2012. [Governance for Peace: Securing the Social Contract](#). New York.

⁸ Voir Alinovi, L., Mane, E. et Romano, D. 2009. [Measuring Household Resilience to Food Insecurity: Application to Palestinian Households](#). Document de travail de la FAO. Rome, FAO.

⁹ Voir Geleta, B., Ameri, G., Amdemariam, K., Fan, S., Stein, A. J., et Olofinbiyi, T. 2012. [Reducing the Risk of Food and Nutrition Insecurity among Vulnerable Populations](#). Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI) et Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR).

¹⁰ Voir Secrétariat interinstitutions de la Stratégie internationale de prévention des catastrophes. 2007. [Cadre d'action de Hyogo pour 2005-2015: Pour des nations et des collectivités résilientes face aux catastrophes](#). On a utilisé dans la note conceptuelle et le descriptif l'expression "résilience" selon la définition donnée dans le Cadre d'action de Hyogo 2005-2015, qui est formulée comme suit: "Aptitude d'un système, d'une collectivité ou d'une société potentiellement exposé à des aléas à s'adapter, en opposant une résistance ou en se modifiant, afin de parvenir ou de continuer à fonctionner convenablement avec des structures acceptables. La résilience d'un système social est déterminée par la capacité de ce système à s'organiser de façon à être davantage à même de tirer les enseignements des catastrophes passées pour mieux se protéger et réduire plus efficacement les risques".

¹¹ Voir Fulton, K., Kasper, G. et Kibbe, B. 2010. [What's Next for Philanthropy: Acting Bigger and Adapting Better in a Networked World](#). Monitor Institute. Rien qu'aux États-Unis d'Amérique, plus de huit nouvelles fondations et plus de 160 nouvelles entités sans but lucratif ont été créées *chaque jour* entre 2007 et 2008.

-
- ¹² Voir Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). 2011. Chapitre 4, Harmonisation des pratiques des donateurs. Dans [Efficacité de l'aide 2005-2010: progrès accomplis dans la mise en œuvre de la Déclaration de Paris](#). Éditions OCDE.
- ¹³ Voir Chandy, L. et Getz, G. 2011. [Poverty in Numbers: The Changing State of Global Poverty from 2005 to 2015](#). Brookings Institute. Washington.
- ¹⁴ Voir Crisp, J., Morris, T. et Refstie, H. 2012. [Displacement in urban areas: new challenges, new partnerships](#). *Disasters*, 36: S23-S42.
- ¹⁵ Voir Hoddinott, J., Maluccio, J., Behrman, J.R., Martorell, R., Melgar, P., Quisumbing, A.R., Ramirez-Zea, M., Stein, A.D., et Yount, K.M. 2011. [The Consequences of Early Childhood Growth Failure over the Life Course](#). Document de travail 01073 de l'IFPRI.
- ¹⁶ Voir Ministère britannique du développement international. 2011. [Multilateral Aid Review: Taking Forward the Findings of the United Kingdom Multilateral Aid Review](#); et Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide (2005) et Programme d'action d'Accra (2008).
- ¹⁷ Voir Birdsall, N., Savedoff, W. 2011. [Cash on Delivery: A New Approach to Foreign Aid](#). Center for Global Development; et Center for Global Development. 2012. [Development Impact Bonds](#). Note de synthèse du Groupe de travail.
- ¹⁸ Voir ["Examen à mi-parcours du Plan stratégique du PAM pour 2008-2013"](#). (WFP/EB.A/2012/5-B).
- ¹⁹ Voir ["Four Strategic Evaluations on the Transition from Food Aid to Food Assistance: A Synthesis"](#) (2012/007).
- ²⁰ Voir ["The Lancet: Maternal and Child Undernutrition."](#)
- ²¹ Voir ["Convention relative à l'assistance alimentaire"](#).
- ²² Voir ["Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement"](#) and ["IASC Principles Transformative Agenda"](#).
- ²³ Voir FAO, PAM et FIDA (2012). [L'état de l'insécurité alimentaire dans le monde 2012: La croissance économique est nécessaire mais elle n'est pas suffisante pour accélérer la réduction de la faim et de la malnutrition](#). Rome, FAO.
- ²⁴ Voir Crisp, J.; Morris, T. et Refstie, H. 2012. [Displacement in urban areas: new challenges, new partnerships](#). *Disasters*, 36: S23-S42.
- ²⁵ Voir ["Examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies 2012"](#) (site en anglais).
- ²⁶ Voir ["Définition de la mission du PAM"](#).
- ²⁷ Dans le document intitulé "Définition des situations d'urgence" (WFP/EB.1/2005/4-A/Rev.1), aux fins des projets d'aide d'urgence du PAM, les "situations d'urgence" sont définies comme des situations où il est manifeste qu'il s'est produit un événement ou une série d'événements qui est à l'origine de souffrances humaines ou qui représente une menace imminente pour la vie ou les moyens de subsistance des populations que le gouvernement intéressé n'est pas en mesure de soulager; il s'agit d'un événement ou d'une série d'événements dont on peut établir le caractère anormal et qui désorganise la vie d'une collectivité dans des proportions exceptionnelles. Cet événement ou cette série d'événements peut comprendre un ou plusieurs des éléments suivants: a) des catastrophes soudaines telles que séismes, inondations, invasions de sauterelles et autres calamités imprévues du même ordre; b) des situations d'urgence d'origine humaine entraînant un afflux de réfugiés ou le déplacement de populations dans leur propre pays ou des souffrances pour des populations affectées de toute autre manière; c) des pénuries alimentaires provoquées par des événements à évolution lente comme sécheresse, mauvaises récoltes, parasites et maladies qui érodent les moyens dont disposent les communautés et les populations vulnérables pour satisfaire leurs besoins alimentaires; d) des problèmes graves d'accès à la nourriture ou de disponibilités alimentaires résultant de chocs économiques soudains, d'une défaillance des marchés ou d'un effondrement de l'économie, et entraînant une érosion des moyens dont disposent les communautés et les populations vulnérables pour satisfaire leurs besoins alimentaires; et e) une situation d'urgence

complexe pour laquelle le gouvernement du pays touché ou le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies a demandé l'appui du PAM. Les interventions d'urgence du PAM resteront fondées sur les évaluations des besoins, tout en prenant en compte les autres considérations ou critères, quels qu'ils soient, que pourra avoir retenus le Conseil d'administration conformément aux règlements et au mandat du PAM.

²⁸ Voir Haddad, L. (2012). [White Paper on Global Factors and Trends That May Shape WFP's Future External Operating Environment](#). Sussex: Institut sur les études du développement.

²⁹ Voir "[WFP Security Management Policy](#)". Circulaire de la Directrice exécutive (EDD2011/011).

³⁰ Voir "[Principes humanitaires](#)" (WFP/EB.A/2004/5-C).

³¹ Par "alimentation scolaire" on entend la fourniture d'aliments à des écoliers. Il existe autant de types de programmes qu'il y a de pays, mais ils peuvent être répartis dans deux grands groupes en fonction des modalités qu'ils font intervenir: l'alimentation scolaire sur place, où les enfants sont nourris à l'école; et les rations à emporter, cas de figure dans lequel les familles reçoivent de la nourriture si elles envoient les enfants à l'école. L'alimentation scolaire sur place peut à son tour être divisée en deux catégories: les programmes de distribution de repas, et les programmes de distribution de biscuits à haute teneur énergétique ou de collations. Dans certains pays, les repas assurés sur place sont associés à des rations à emporter dans le cas des élèves particulièrement vulnérables, notamment les filles et les enfants touchés par le VIH, afin d'obtenir un impact plus marqué au niveau des taux de scolarisation et de rétention, et de combler le fossé entre garçons et filles et entre groupes sociaux. Voir Bundy, D., Burbano, C. et al., *Repenser l'alimentation scolaire: filets de protection sociale, développement de l'enfant et éducation nationale*, Banque mondiale, 2009; et le document intitulé "Politique du PAM en matière d'alimentation scolaire" (WFP/EB.2/2009/4-A).

³² Voir PNUD. 2010. [Evaluation of UNDP Contributions to Disaster Prevention and Recovery](#). New York.

³³ Voir Sumner, A. 2012. [Where Do the World's Poor Live? A New Update](#). Document de travail 393 (Volume 2012) de l'Institut sur les études du développement: "Sur les 1,2 milliard de personnes qui subsistent avec moins de 1,25 dollar par jour, seuls 90 millions vivent dans des pays à faible revenu qui ne sont pas des États fragiles ou en proie à un conflit".

³⁴ Voir Banque mondiale. 2011. [Rapport sur le développement dans le monde 2011: conflits, sécurité et développement](#). Washington.

³⁵ Voir Banque mondiale. 2011. Tableau 1.3 "The gender-disaggregated impacts of violent conflict" dans "Rapport sur le développement dans le monde 2011: conflits, sécurité et développement". Washington; et Neumayer, E. et Plümpner, T. 2007. [The Gendered Nature of Natural Disasters: The Impact of Catastrophic Events on the Gender Gap in Life Expectancy, 1981-2002](#). *Annals of the American Association of Geographers* 97 (3): 551-566.

³⁶ Voir Banque mondiale. 2012. Chapitre 4: 'Promoting Women's Agency' dans [World Development Report 2012: Gender Equality and Development](#). Washington; et FAO. 2010. [L'état de l'insécurité alimentaire dans le monde, 2010: Combattre l'insécurité alimentaire lors des crises prolongées](#). Rome.

³⁷ Voir FAO. 2010. [Développer des villes plus vertes](#). Rome.

³⁸ Voir Groupe d'action de haut niveau des Nations Unies sur la crise alimentaire mondiale. 2008. [Cadre global d'action](#). Plus de 80 pour cent de la population mondiale n'a pas accès à des systèmes de protection sociale sous quelque forme que ce soit.

³⁹ Voir: "[Déclaration finale du Sommet de Cannes](#)" (2010); "[Consensus de Séoul sur le développement pour une croissance partagée](#)" (en anglais), annexe II; et "[Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement](#)", document final (2011).

⁴⁰ Voir Geleta, B., Ameri, G., Amdemariam, K., Fan, S., Stein, A. J. et Olofinbiyi, T. 2012. [Reducing the Risk of Food and Nutrition Insecurity among Vulnerably Populations](#). IFPRI et FICR.

⁴¹ Voir FAO. 2011. [La situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture 2010-2011: le rôle des femmes en agriculture: combler le fossé entre les hommes et les femmes pour soutenir le développement](#). Rome.

⁴² Voir Mason, A. D. et King, E. M. 2001. [Engendering development through gender equality in rights, resources, and voice](#). Rapport de recherche sur les politiques. Washington. Banque mondiale.

⁴³ Voir: "[The Lancet: Maternal and Child Undernutrition](#)".