

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

Troisième session ordinaire  
du Conseil d'administration

Rome, 20-24 octobre 2003

## QUESTIONS DE POLITIQUE GÉNÉRALE

Point 4 de l'ordre du  
jour

*Pour approbation*

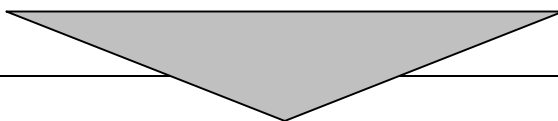
**F**

Distribution: GÉNÉRALE  
**WFP/EB.3/2003/4-A/1**  
15 octobre 2003  
ORIGINAL: ANGLAIS

## PLAN STRATÉGIQUE (2004–2007)

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

# Note au Conseil d'administration



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

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

Directrice du Département de la politique et des affaires extérieures (PED):      Mme D. Spearman      tél.: 066513-2600

Chargée des politiques, Bureau du Directeur, Division des stratégies, des politiques et de l'appui aux programmes (PSPD):      Mme S. Wickrema      tél.: 066513-2355

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



# Résumé

Le Plan stratégique est le deuxième document des nouveaux outils de gouvernance, approuvés en 2000, à être soumis au Conseil d'administration pour observations et approbation. Conformément à l'amendement apporté à l'article VI.1 du Règlement général, le Plan stratégique porte sur une période de quatre ans et fait ressortir les principales caractéristiques des activités du Programme pour l'exercice financier suivant. Il est présenté sur une base continue tous les deux ans. Il est accompagné du Plan de gestion biennal qui fournit de plus amples détails sur le programme de travail proposé du PAM.

Le Plan stratégique diffère à plusieurs égards importants de son prédécesseur, le Plan stratégique et financier. Il expose l'objectif et les priorités stratégiques du Programme, les priorités relatives aux mesures de gestion à prendre pour atteindre son objectif, et une série d'indicateurs de performance qui serviront à suivre les progrès réalisés pendant la période de planification. Le Plan reflète donc une approche axée sur les résultats et présente une stratégie élargie de mobilisation des ressources et d'autres mesures qui ont trait à la capacité du PAM d'agir avec efficacité.

L'objectif primordial du Programme pour 2004–2007 est de contribuer à atteindre les objectifs de développement du Millénaire grâce à des interventions appuyées par une aide alimentaire, ciblées sur les pauvres et les personnes qui souffrent de la faim.

Afin d'atteindre cet objectif, les opérations du PAM seront centrées sur cinq priorités stratégiques:

- Sauver des vies dans des situations de crise.
- Protéger les moyens de subsistance dans les situations de crise et renforcer la résistance aux chocs.
- Contribuer à l'amélioration de la nutrition et de l'état de santé des enfants, des mères et autres personnes vulnérables.
- Faciliter l'accès à l'éducation et réduire l'inégalité entre les sexes dans le domaine de l'accès à l'éducation et à la formation professionnelle.
- Aider les gouvernements à élaborer et gérer des programmes nationaux d'aide alimentaire.

Ces priorités stratégiques s'inscrivent dans le cadre du mandat et de l'exposé de la mission du PAM (voir annexe III) et contribuent à l'action mondiale engagée pour atteindre les objectifs de développement du Millénaire (voir annexe IV). En ce qui concerne la cinquième priorité stratégique, le PAM présentera au Conseil, pour décision, un document qui fera le bilan de l'expérience acquise et contiendra un exposé plus complet de la politique à suivre, des approches à adopter et des mécanismes de financement à mettre en place pour développer les activités dans ce domaine. Les progrès vers la réalisation des priorités stratégiques seront mesurés en fonction des résultats escomptés et des indicateurs présentés dans la matrice des résultats du Programme (annexe II).

Le PAM doit faire face avec souplesse à l'évolution de la sécurité alimentaire de chaque pays. En outre, il doit s'assurer que les pays les plus nécessiteux se voient allouer les ressources en priorité. Il est donc proposé que 90 pour cent des ressources multilatérales du PAM non assorties de restrictions soient allouées aux pays les moins avancés ou à ceux qui ont un revenu aussi bas, et sont confrontés à un problème de malnutrition chronique généralisée.

Pour aider à la réalisation des priorités stratégiques, le Programme a arrêté les priorités de gestion suivantes:

- **Renforcement des partenariats** avec les homologues nationaux, les organismes des Nations Unies et d'autres organisations, en particulier les organisations non gouvernementales (ONG), afin de combiner les ressources destinées aux stratégies de lutte contre la faim.

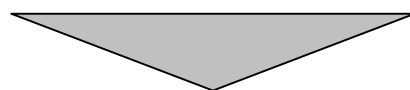


- **Gestion des ressources humaines** pour faire en sorte que le PAM dispose du personnel doté des compétences requises pour relever les défis à venir.
- **Gestion axée sur les résultats et rapports** pour renforcer la “culture axée sur l’objectif” du PAM de manière que le Programme puisse faire état des résultats obtenus.
- **Renforcement de la base de connaissances du PAM** pour tirer les enseignements de l’expérience, améliorer la qualité des résultats et contribuer aux activités de plaidoyer.
- **Renforcement de l’appui opérationnel** pour faire en sorte que le PAM conserve les moyens de répondre efficacement aux crises, tout en maintenant son appui aux opérations en cours.
- **Examen des procédures de l’Organisation** pour améliorer l’efficacité des opérations et assurer une utilisation plus rationnelle des ressources.
- **Amélioration de la transparence et responsabilisation** pour assurer l’utilisation rationnelle et transparente des ressources par les gestionnaires du PAM et faire en sorte que ceux-ci en rendent compte.
- **Communication et plaidoyer** pour sensibiliser le public à l’importance de la lutte contre la faim, au rôle que peut jouer l’aide alimentaire et à l’action du PAM.
- **Plus de ressources pour plus de besoins** afin que le PAM puisse disposer des ressources dont il a besoin pour lutter contre la faim sur tous les fronts —qu’il s’agisse de crises de vaste ampleur ou de la faim “silencieuse” de ceux qui souffrent d’une malnutrition chronique— en élargissant et diversifiant sa base de ressources. Il renforcera l’action qu’il mène pour mobiliser davantage de ressources et faire participer de nouveaux donateurs.

Du fait de sa nature, le travail du PAM s’accompagne de lourds risques —le nombre des personnes qui ont besoin d’aide et les lieux où elles se trouvent peuvent varier brutalement. La gestion des risques est une initiative majeure qui sera mise en place pendant la présente période de planification stratégique.

D’après les prévisions établies sur la base des engagements actuels et prévus, le PAM aura besoin de 4,78 milliards de dollars E.-U. pendant le prochain exercice biennal pour pouvoir appliquer efficacement sa stratégie. Le Plan de gestion biennal, qui accompagne le présent Plan stratégique, fournit de plus amples détails.

## Projet de décision\*



Le Conseil, ayant examiné le Plan Stratégique (2004–2007) présenté sous la cote WFP/EB.3/2003/4-A/1 conformément à l’Article VI.I du Règlement général:

- **Décide** que le Programme doit concentrer ses opérations sur la réalisation de cinq priorités stratégiques, à savoir:
  - sauver des vies dans des situations de crise;
  - protéger les moyens de subsistance dans les situations de crise et renforcer la résistance aux chocs;
  - contribuer à l’amélioration de la nutrition et de l’état de santé des enfants, des mères et autres personnes vulnérables;

\* Ceci est un projet de décision. Pour la décision finale adoptée par le Conseil, voir le document intitulé "Décisions et recommandations" publié à la fin de la session du Conseil.



- faciliter l'accès à l'éducation et réduire l'inégalité entre les sexes dans le domaine de l'accès à l'éducation et à la formation professionnelle;
  - aider les gouvernements à élaborer et gérer les programmes nationaux d'aide alimentaire.
- **Note** que ces priorités stratégiques permettront au Programme de contribuer à l'action mondiale engagée pour atteindre les objectifs de développement du Millénaire et qu'elles s'inscrivent dans le mandat et le cadre existant des politiques du PAM;
- **Décide** que les pays les plus nécessiteux, ceux qui sont les moins avancés ou qui ont un revenu tout aussi bas et sont confrontés à un problème de malnutrition chronique généralisée, doivent recevoir 90 pour cent des ressources de développement multilatérales non assorties de restrictions mises à disposition du PAM;
- **Encourage** le PAM à prendre les mesures suivantes pour aider à la réalisation des priorités stratégiques:
- renforcer les partenariats opérationnels;
  - mettre en place une stratégie de gestion des ressources humaines;
  - améliorer l'approche de la gestion axée sur les résultats et des rapports;
  - renforcer la base de connaissances du PAM ayant trait aux priorités stratégiques;
  - renforcer les services d'appui opérationnel;
  - améliorer la transparence et la responsabilisation;
  - mettre davantage l'accent sur la communication et les activités de plaidoyer;
  - faire davantage pour mobiliser des ressources additionnelles auprès des donateurs habituels, de nouveaux donateurs et du secteur privé; et
  - introduire la gestion des risques pour veiller à ce que l'organisation puisse atteindre ses objectifs dans un contexte incertain et hasardeux.



# Table des matières

	Paragraphes
<b>I. INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
<b>II. CONTEXTE MONDIAL</b>	<b>2–5</b>
<b>III. CONTEXTE ORGANISATIONNEL</b>	<b>6</b>
<b>IV. PRIORITÉS STRATÉGIQUES</b>	<b>7–56</b>
<b>PS1) Sauver des vies dans des situations de crise</b>	<b>13–18</b>
<b>PS2) Protéger les moyens de subsistance dans les situations de crise et renforcer la résistance aux chocs</b>	<b>19–28</b>
<b>PS3) Contribuer à l'amélioration de la nutrition et de l'état de santé des enfants, des mères et autres personnes vulnérables</b>	<b>29–35</b>
<b>PS4) Faciliter l'accès à l'éducation et réduire l'inégalité entre les sexes dans le domaine de l'accès à l'éducation et à la formation professionnelle</b>	<b>36–44</b>
<b>PS5) Aider les gouvernements à élaborer et gérer des programmes nationaux d'aide alimentaire</b>	<b>45–56</b>
<b>V. RÉPONDRE À L'INSÉCURITÉ ALIMENTAIRE</b>	<b>57–66</b>
<b>VI. PRIORITÉS DE GESTION</b>	<b>67–107</b>
<b>PG1) Renforcement des partenariats</b>	<b>68</b>
<b>PG2) Gestion des ressources humaines</b>	<b>69–73</b>
<b>PG3) Gestion axée sur les résultats et rapports</b>	<b>74–76</b>
<b>PG4) Renforcement de la base de connaissances du PAM</b>	<b>77–80</b>
<b>PG5) Renforcement de l'appui opérationnel</b>	<b>81–82</b>
<b>PG6) Examen des procédures de l'Organisation</b>	<b>83–85</b>
<b>PG7) Amélioration de la transparence et responsabilisation</b>	<b>86–92</b>
<b>PG8) Communication et plaidoyer</b>	<b>93–96</b>
<b>PG9) Plus de ressources pour plus de besoins</b>	<b>97–107</b>
<b>VII. INTRODUCTION DE LA GESTION DES RISQUES</b>	<b>108–111</b>
<b>VIII. INCIDENCES POUR LES RESSOURCES</b>	<b>112–119</b>
	<b>Page</b>
<b>ANNEXES</b>	
I. Évolution et projection des ressources	<b>42</b>
II. Matrice des résultats du Programme 2004–2007	<b>43</b>
III. Mandat et définition de la mission du PAM	<b>49</b>
IV. Objectifs de développement du Millénaire	<b>53</b>
V. Exposé de la vision du Directeur exécutif	<b>55</b>



## I. INTRODUCTION

1. Le Plan stratégique est le deuxième document des nouveaux outils de gouvernance, approuvés en 2000, à être présenté au Conseil d'administration. Il diffère du précédent en ce sens qu'il reflète une approche axée sur les résultats et une stratégie plus large de mobilisation des ressources et propose des mesures qui ont trait à la capacité du PAM d'agir avec efficacité. Il présente une analyse des points forts, des points faibles, des possibilités et des risques et contient, pour la première fois, une matrice des résultats des programmes. Il s'accompagne du Plan biennal de gestion, qui fournit de plus amples détails sur les priorités stratégiques et les priorités de gestion exposées dans le présent Plan.

## II. CONTEXTE MONDIAL

2. En adoptant les objectifs de développement du Millénaire, la communauté internationale s'est engagée à réduire la faim de moitié d'ici à 2015<sup>1</sup>. Mais, d'après l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), les progrès dans cette direction en sont pratiquement au point mort. Dans les pays en développement, il y a encore 799 millions de personnes qui souffrent de la faim.
3. La dure leçon des 10 dernières années est que la croissance économique ne résout pas automatiquement le problème de la faim<sup>2</sup>. Pendant les années 90, malgré une réduction de la pauvreté d'environ 20 pour cent, le nombre de ceux qui souffraient de la faim dans le monde en développement a augmenté de plus de 80 millions depuis le début de la décennie. La réduction de la faim ne saurait être vue comme une conséquence indirecte du progrès économique. Il faut s'attaquer au problème de la faim immédiatement, sans détour et de manière explicite.
4. L'émergence de **la pandémie de VIH/SIDA** a constitué une menace dévastatrice pour les moyens de subsistance et la sécurité alimentaire des ménages, produisant une nouvelle forme de crise alimentaire. En outre, il faut s'attendre à des **catastrophes naturelles de plus en plus nombreuses et plus graves**. Le fait que des millions de pauvres et de personnes vulnérables soient exposés à des chocs successifs produit un effet cumulatif entraînant le risque d'une perte irréversible de leur capacité de faire face, qui cause un glissement vers la faim chronique.

---

<sup>1</sup> "Réduire la faim de moitié", quand il s'agit des objectifs de développement du Millénaire, c'est réduire de moitié la *proportion* de ceux qui souffrent de la faim (20 pour cent) tandis que, quand il s'agit de l'objectif du Sommet mondial de l'alimentation, c'est en réduire de moitié le *nombre* (830 millions). Étant donné la croissance démographique, une réduction de la proportion correspond à un chiffre inférieur à l'objectif du Sommet mondial (415 millions de personnes).

<sup>2</sup> FAO, Programme de lutte contre la faim: *Lutte contre la faim grâce au développement agricole et rural et à l'amélioration de l'accès à la nourriture*. (Projet), 2002, p. 3.



5. Le débat sur les objectifs de développement a donc commencé à **faire une plus grande place à la vulnérabilité et aux risques**<sup>3</sup>. La vulnérabilité et la résistance doivent faire partie intégrante des stratégies de développement rural pour que les acquis d'années de développement ne se perdent pas quand une crise survient. Des investissements bien conçus pour gérer les risques, qui renforcent la possibilité pour les populations vulnérables d'y faire face, peuvent avoir des répercussions importantes à long terme sur la productivité et le rendement<sup>4</sup>.

### III. CONTEXTE ORGANISATIONNEL

6. Cette section est consacrée à une analyse des facteurs organisationnels et externes qui auront une influence sur la capacité du Programme d'atteindre ses objectifs. Les autres sections décrivent comment le PAM envisage de tirer parti de ses points forts, d'exploiter les possibilités, de remédier aux points faibles et de gérer les risques. À la fin de chaque alinéa les paragraphes ou les sections du Plan qui portent sur les incidences ou l'action à mener sont indiqués entre crochets.

#### Points forts

- En sa qualité d'institution des Nations Unies, le PAM est largement accepté au niveau politique, ce qui lui permet de travailler dans pratiquement tous les pays, avec l'appui des pays bénéficiaires et d'un nombre croissant de donateurs. [*Incidences: par. 57, 68 et 95*]
- Grâce à son mandat, le PAM est en mesure de répondre aux besoins alimentaires des populations vulnérables aussi bien dans les "situations d'urgence" que dans les "situations de développement" [*Incidences: par.13 à 44*]
- L'aide du PAM cible les populations et les pays les plus pauvres bien plus que ne le fait l'aide publique au développement dans son ensemble. [*Action: par. 61*]
- Le PAM gère de très grandes opérations d'aide alimentaire; il a une capacité incomparable d'entreprendre rapidement des opérations d'urgence de très grande ampleur, en particulier grâce à l'appui de ses partenaires de réserve. [*Action: par. 16, 72, 81 et 82*]
- Le PAM a la capacité de développer considérablement ses activités d'alimentation scolaire. [*Action: par. 40*]
- L'intégration des questions concernant la problématique hommes-femmes dans les travaux du PAM est en très bonne voie, et la nouvelle politique en ce domaine prolonge l'engagement pris par le PAM et le renforce. [*Incidence: par. 12*]
- Le PAM est en mesure de se procurer des produits alimentaires sur place et dans la région, ce qui lui permet d'agir rapidement, avec souplesse et efficacité. [*Action: par. 82 et 106*]

<sup>3</sup> Banque mondiale, *Reaching the Rural Poor*, p. 22.

<sup>4</sup> Banque mondiale, *Rapport sur le développement dans le monde, 2001*; Stratégie internationale des Nations Unies pour la prévention des catastrophes, *Vivre avec le risque? Une étude mondiale des initiatives menées en matière de prévention des catastrophes*, 2002.





- L'expérience en matière de logistique, de planification des interventions d'urgence, et autres mesures de planification préalable permettent d'appuyer les opérations du PAM et celles des partenaires. [Action: par. 16, 68 et 82]
- L'Unité d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité (ACV) collabore avec les systèmes d'information nationaux et mondiaux et contribue à mieux faire connaître la géographie et les principaux facteurs de la faim. [Action: par. 17 et 79]
- La décentralisation a eu pour effet de rapprocher des bénéficiaires la prise des décisions opérationnelles. [Incidences: par. 73 et 88]

### Points faibles

- Le PAM n'a pas encore mis en oeuvre de stratégie complète et axée sur les résultats en matière de ressources humaines. [Action: par. 69 à 73]
- Le classement des activités par catégorie peut faire obstacle à une programmation méthodique. [Incidences et Action: par. 12 et 25]
- Pour une large part, la capacité du PAM d'améliorer ses moyens de programmation et la qualité de celle-ci a été tributaire de ressources extrabudgétaires. [Action: par. 82]
- Il est nécessaire d'améliorer l'évaluation des besoins. [Action: par. 78 et 82]
- Les faiblesses des processus de gestion interne ainsi que l'insuffisance des mécanismes de financement anticipé ont entraîné des rigidités et des problèmes opérationnels. [Incidences et Action: par. 83 à 85]
- Le financement des programmes de pays pose des difficultés qui empêchent d'en atteindre pleinement les objectifs. [Incidences et Action: par. 57 à 66]
- La lenteur de la mise en route du Système mondial et réseau d'information du PAM (WINGS) dans les bureaux de pays du PAM a empêché de profiter de tous les avantages de la décentralisation de la gestion financière. [Incidences et Action: par. 87 et 88]
- Le PAM dépend d'un trop petit nombre de donateurs. [Incidences et Action: par. 97 à 107]
- La politique actuelle de recouvrement intégral des coûts fait obstacle à l'apport de contributions par de nouveaux donateurs. [Action: par. 97, 100, 105 et 106]
- Le fait que le PAM ne soit pas bien connu du public dans les pays donateurs habituels et émergents a freiné la mobilisation des ressources. [Action: par. 95]
- La possibilité d'inscrire l'aide alimentaire dans un ensemble plus large de mesures d'assistance dépend beaucoup des partenaires d'exécution, et fait que le PAM n'est que partiellement en mesure de vérifier les résultats et d'en rendre compte. [Action: par. 68]
- La gestion axée sur les résultats n'a progressé que lentement, et des améliorations doivent être apportées au système d'établissement des rapports. [Incidences et Action: par. 74 à 76, annexe II]



## Possibilités

- En donnant la priorité aux activités qui favorisent la réalisation des objectifs de développement du Millénaire, le PAM peut situer son aide dans de larges actions en vue d'atteindre des buts convenus. [*Action et Incidences: par. 8, encadré à la page 10, par. 13 à 56*]
- Le PAM est bien placé pour contribuer à réduire la vulnérabilité et renforcer les liaisons entre les secours et le développement. [*Incidences et Action: par. 19 à 28*]
- Il est possible d'élargir et de renforcer les programmes d'alimentation scolaire en établissant des liens avec l'aide fournie par d'autres organisations et avec l'appui du secteur privé. [*Action: par. 32, 40, 41 et 42*]
- Les documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP) ou leur équivalent fournissent un cadre permettant de lier l'aide du PAM aux priorités nationales de développement et à d'autres formes d'aide. [*Incidences et Action: par. 11, 45 à 56 et 68*]
- Le PAM pourrait faire davantage pour apporter conseils et expertise au profit des programmes nationaux d'aide alimentaire. [*Incidences et Action: par. 45 à 56 et 63*]
- Le PAM est bien placé pour renforcer les moyens logistiques du système des Nations Unies dans son ensemble en fournissant des services à d'autres institutions [*Action: par. 68*]
- Les ressources que les nouveaux donateurs et ceux du secteur privé pourraient fournir permettraient d'étoffer et de diversifier la base de ressources du PAM. [*Incidences et Action: par. 97 à 107*]
- Les dons en espèces pourraient permettre à la fois d'accroître les achats locaux de produits alimentaires et d'utiliser au mieux les contributions en produits offertes par des pays en développement. [*Incidences et Action: par. 105 et 106*]
- Une meilleure capacité de présenter les résultats avec preuves à l'appui permettrait de mieux faire comprendre le travail du PAM et d'obtenir des appuis supplémentaires. [*Incidences et Action: par. 74, 75, 93 à 95*]

## Risques

- Les donateurs ne sont pas suffisamment bien informés du fait que l'accent mis par le PAM sur les populations et les pays les plus pauvres engendre des difficultés et, souvent, une augmentation des coûts. [*Action: par. 93 à 96 et 97*]
- Le nombre croissant des situations d'urgence et leur ampleur surchargent les ressources humaines et financières du PAM. [*Action: par. 71, 80, 81 à 82, 83, 108 et 109*]
- Le fait qu'une proportion croissante de fonctionnaires soient affectés dans des lieux dangereux et difficiles pourrait compromettre l'aptitude du PAM à conserver un noyau suffisant d'agents expérimentés. [*Incidences et Action: par. 71 à 73*]
- La persistance de la dépendance vis-à-vis de quelques donateurs pourrait entraîner des fluctuations considérables du niveau des ressources. [*Action: par. 97 à 107*]



- La diminution des ressources destinées au développement fait peser un risque sur la possibilité de l'Organisation de s'acquitter de cet aspect de son mandat. [Action: par. 57 à 66]
- La prédominance des contributions affectées aux situations d'urgence a pour effet de limiter la flexibilité du PAM dans l'allocation des ressources. [Action: par. 85]

#### IV. PRIORITES STRATEGIQUES

7. L'action mondiale à mener pour atteindre les objectifs de développement du Millénaire exige l'engagement sans réserve de la communauté internationale et toutes les ressources qu'elle peut mobiliser. Le financement du développement ainsi que les sommes considérables consacrées à l'aide humanitaire peuvent y contribuer. Il faut que les enfants aillent à l'école, qu'ils se trouvent dans des camps de réfugiés ou dans leurs propres communautés; la situation des personnes déplacées demande que des efforts particuliers soient mis en oeuvre pour stopper la progression du VIH/SIDA et les situations de crise sont source de problèmes, et aussi de possibilités, pour l'autonomisation des femmes.
8. Dans le cadre de son mandat et de l'exposé de sa mission (voir annexe III), le PAM a regroupé ses activités au titre de cinq priorités stratégiques liées aux objectifs de développement du Millénaire. Son but est de contribuer à leur réalisation grâce à des interventions ciblées appuyées par une aide alimentaire en faveur des pauvres et de ceux qui ont faim.
9. Ces cinq priorités stratégiques sont les suivantes:
  - Sauver des vies dans des situations de crise.
  - Protéger les moyens de subsistance dans les situations de crise et renforcer la résistance aux chocs.
  - Contribuer à l'amélioration de la nutrition et de l'état de santé des enfants, des mères et autres personnes vulnérables.
  - Faciliter l'accès à l'éducation et réduire l'inégalité entre les sexes dans le domaine de l'accès à l'éducation et à la formation professionnelle.
  - Aider les gouvernements à élaborer et gérer des programmes nationaux d'aide alimentaire.
10. Les principales activités à mener à l'appui de ces priorités sont présentées dans l'encadré ci-dessous. Les objectifs de développement du Millénaire et les buts à atteindre sont énumérés à l'annexe IV.



**PRIORITÉS STRATÉGIQUES: PRINCIPALES ACTIVITÉS ET LEUR CONTRIBUTION  
À LA RÉALISATION DES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DU MILLÉNAIRE**

- PS1) Sauver des vies dans des situations de crise (objectifs de développement du Millénaire 1, 4):
- ◇ distribution générale de produits alimentaires dans les situations de crise aiguës;
  - ◇ alimentation complémentaire ou thérapeutique de groupes vulnérables ciblés.
- PS2) Protéger les moyens de subsistance dans les situations de crise et renforcer la résistance aux chocs (objectif de développement du Millénaire 1):
- ◇ distribution de produits alimentaires, notamment dans le cadre d'activités vivres-contre-travail (VCT), pour sauvegarder les actifs essentiels pendant les crises et favoriser le redressement après la crise;
  - ◇ distribution de produits alimentaires pour développer les actifs physiques ou le capital humain afin de réduire la vulnérabilité;
  - ◇ distribution de produits alimentaires pour favoriser la fréquentation scolaire malgré les crises;
  - ◇ produits alimentaires en tant qu'élément des programmes nationaux de protection sociale;
- PS3) Contribuer à l'amélioration de la nutrition et de l'état de santé des enfants, des mères et autres personnes vulnérables (objectifs de développement du Millénaire 4, 5, 6):
- ◇ programmes de nutrition en faveur des femmes enceintes, des mères allaitantes, des enfants de moins de 5 ans et des adolescentes;
  - ◇ mesures nutritionnelles en association avec l'alimentation scolaire;
  - ◇ appui destiné à couvrir les besoins nutritionnels particuliers des personnes qui vivent avec le VIH/SIDA et la tuberculose.
- PS4) Faciliter l'accès à l'éducation et réduire l'inégalité entre les sexes dans le domaine de l'accès à l'éducation et à la formation professionnelle (objectifs de développement du Millénaire 2, 3):
- ◇ alimentation scolaire afin d'accroître le nombre d'enfants inscrits à l'école, notamment:
    - rations à emporter ou autres mesures visant à encourager l'éducation des filles;
    - rations à emporter ou autres mesures visant à permettre aux enfants touchés par le VIH/SIDA de fréquenter l'école ou de bénéficier d'une formation/alphabétisation extrascolaire;
  - ◇ formation/alphabétisation des femmes et des adolescentes.
- PS5) Aider les gouvernements à élaborer et gérer des programmes nationaux d'aide alimentaire (objectifs de développement du Millénaire 1 à 6):
- ◇ échanges d'informations, de données d'expérience nationales et de pratiques optimales;
  - ◇ contribution à l'élaboration de stratégies de mobilisation des ressources;
  - ◇ information, formation, manuels et matériels de formation;
  - ◇ fourniture d'avis par le PAM ou des institutions opérant dans les pays et ayant une expérience spéciale en la matière.

11. Les catégories d'activités —développement, secours d'urgence, secours prolongés— continueront de servir de cadre de financement des activités du PAM. Une opération peut contribuer à plus d'une priorité stratégique. Dans tous les pays, le PAM opérera dans le cadre des dispositifs de coordination des Nations Unies existants et appuiera les stratégies nationales de lutte contre la faim.
12. Les paragraphes 13 à 56 exposent les priorités stratégiques plus en détail, la justification de l'assistance, la politique suivie, les approches adoptées, les partenariats indispensables et l'amélioration des connaissances. Des considérations transversales comme la problématique hommes-femmes et le VIH/SIDA seront prises en compte dans toutes les activités du PAM.



## PS1) Sauver des vies dans des situations de crise

### ⇒ *Justification de l'assistance*

13. Les objectifs de développement du Millénaire n'ont aucun sens pour ceux qui ne survivent pas aux crises ou dont la santé et les moyens de subsistance sont irrémédiablement compromis. "Sauver des vies" restera l'une des priorités du PAM.
14. Le PAM continuera de venir en aide aux victimes des crises grâce à: i) une combinaison de distributions générales, quand toute une population ou une grande partie de celle-ci est coupée de ses sources normales d'approvisionnement; ii) des distributions générales d'aliments composés et enrichis, quand il s'agit de réduire une malnutrition aiguë; iii) une alimentation complémentaire distribuée aux plus vulnérables, généralement les jeunes enfants, les femmes enceintes et les mères allaitantes; iv) des projets vivres-contre-travail.
15. La politique arrêtée pour cette priorité stratégique est énoncée dans les sections suivantes du Recueil des politiques du PAM: situations d'urgence (critères d'intervention d'urgence; principes de programmation; aide alimentaire et moyens de subsistance dans les situations d'urgence) et politiques générales (VIH/SIDA; problématique hommes-femmes).

### ⇒ *Approches*

16. L'efficacité des opérations d'urgence exige plusieurs éléments: information solide, planification prévisionnelle, bonne compréhension de la vulnérabilité de la population touchée, réponse rapide et capacité d'atteindre cette population même dans des conditions d'accès difficile. Le PAM recherche en permanence l'excellence dans ces domaines. Pendant la période du Plan stratégique, il s'agira pour le PAM:
  - de collaborer avec d'autres institutions des Nations Unies et des ONG pour élaborer des plans d'urgence nationaux et régionaux spécifiques en consultation avec les administrations nationales et de repositionner des approvisionnements; la page web du PAM sur la préparation aux situations d'urgence sera encore améliorée;
  - d'affiner les méthodes d'ACV pour y inclure des informations ventilées par sexe et des renseignements sur la nutrition et les moyens de subsistance;
  - d'améliorer la capacité d'alerte rapide;
  - d'améliorer l'évaluation des besoins d'urgence;
  - d'appliquer à titre expérimental des mesures pour rendre les vivres plus accessibles et faire en sorte qu'ils soient mieux contrôlés par les femmes, par exemple en rapprochant les points de distribution des lieux d'habitation des femmes, en évaluant la nécessité de prévoir des emballages spéciaux pour leur faciliter la collecte et le portage des rations alimentaires et en prenant des mesures plus efficaces pour donner des informations aux bénéficiaires sur les distributions de vivres;
  - de travailler avec le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) afin de déterminer les meilleurs pratiques pour: i) intégrer les activités de prévention de l'infection par le VIH dans les camps; ii) faire en sorte que les enfants vulnérables et les orphelins vivant dans les camps aient accès à l'éducation; iii) déterminer le meilleur assortiment nutritionnel à distribuer aux personnes séropositives;



- d'engager plus rapidement les interventions d'urgence en mettant en place, avec l'approbation du Conseil d'administration, des mécanismes de financement qui facilitent le financement anticipé des opérations;
- d'inscrire dans le budget du Programme les investissements à faire en matière d'alerte rapide, d'évaluation des besoins et d'appui logistique.

### ⇒ Partenariats et renforcement des connaissances

17. La participation au Plan d'action humanitaire commun/processus d'appels communs et au Comité permanent interorganisations servira de base aux efforts faits par le PAM pour renforcer la coordination opérationnelle dans les situations de crise. Le PAM:

- renforcera les partenariats en modifiant ses mémorandums d'accord avec le HCR et l'UNICEF pour préciser leurs rôles et leurs responsabilités dans les situations d'urgence, et modifiera également à ces fins l'accord passé avec le Comité international de la Croix-Rouge;
- collaborera avec d'autres acteurs dans le domaine des systèmes d'information sur la vulnérabilité comme le Système mondial d'information et d'alerte rapide de la FAO, le Système d'information et de cartographie de l'insécurité alimentaire et de la vulnérabilité (SICIAV) et le Système d'alerte rapide en cas de famine.
- s'efforcera d'augmenter le nombre de ses partenaires potentiels et de les diversifier pour des raisons de portée géographique et de compétences linguistiques et d'améliorer les procédures de déploiement rapides et de suivi.

18. Le PAM s'emploiera à mieux tirer parti de son expérience des situations d'urgence en adoptant de nouvelles approches pour obtenir et échanger des données concrètes. Les enseignements qu'il en tirera seront intégrés dans les programmes de formation aux interventions d'urgence et les autres stages de formation.

Produit	Indicateur de produit	Résultats	Indicateur de résultat	Types d'interventions
1.1 Améliorer l'accès à l'alimentation des populations gravement exposées à l'insécurité alimentaire dans les zones affectées par des conflits et des catastrophes où opère le PAM	<b>Indicateur 1.1.1</b> Quantité de produits alimentaires distribuée (par catégorie de projet)	<b>1.2</b> Réduction et/ou stabilisation de la prévalence de la malnutrition aiguë chez les bénéficiaires	<b>Indicateur 1.2.1</b> Prévalence de la malnutrition <i>aiguë</i> parmi les enfants de moins de 5 ans, par sexe (rapport poids/taille)	Distributions générales de vivres dans les situations de crise
	<b>Indicateur 1.1.2</b> Nombre de bénéficiaires recevant une aide alimentaire du PAM (par catégorie de projet, groupe d'âge et sexe)	<b>1.3</b> Réduction et/ou stabilisation du taux brut de mortalité parmi les bénéficiaires	<b>Indicateur 1.3.1*</b> Taux brut de mortalité	Activités d'alimentation complémentaire et thérapeutique

\* Indicateur de performance à mettre à l'essai.



## **SP2) Protéger les moyens de subsistance dans les situations de crise et renforcer la résistance aux chocs**

### **⇒ Justification de l'assistance**

19. Les crises ont un impact prolongé. De nombreux ménages survivent à un choc passager, mais ne parviennent pas à se remettre avant l'arrivée de la catastrophe suivante. Les crises successives épuisent leurs actifs humains, physiques et financiers et affaiblissent leur résistance aux chocs à venir et les font glisser inexorablement vers la faim chronique, un mauvais état de santé et une faible productivité. Chaque coup dur compromet l'avancée vers les objectifs de développement du Millénaire.
20. L'impossibilité pour les populations pauvres de faire face aux crises est un symptôme de faible développement. Il est nécessaire de concentrer davantage de ressources de développement sur les zones marginales en les allouant à des activités spécialement conçues pour réduire les risques et améliorer la résistance aux crises des populations. Tant que cela ne sera pas fait, le cycle des crises qui engendrent un besoin urgent d'aide alimentaire se poursuivra. Il s'agit d'un défi qui ne se limite pas, loin de là, à l'apport d'une aide alimentaire. La réduction de la vulnérabilité et le renforcement de la résistance doivent faire partie intégrante des activités de développement.
21. La base politique arrêtée pour cette priorité stratégique est énoncée dans les sections suivantes de la Synthèse des politiques générales du PAM: développement (principes de programmation); situations d'urgence (critères d'intervention en cas de crise d'urgence; principes de programmation; aide alimentaire et moyens de subsistance dans les situations d'urgence); transition entre secours et développement (principes de programmation; besoins spéciaux); questions intersectorielles (VIH/SIDA; problématique hommes-femmes; approches participatives; impact sur l'environnement).

### **⇒ Approches**

22. Le PAM dispose de plusieurs moyens pour soutenir les efforts mis en oeuvre afin d'aider les communautés à mieux se préparer aux chocs et à en amortir les pires effets. Pour contribuer à rompre le cycle du besoin récurrent d'aide alimentaire d'urgence, le PAM doit en premier lieu appeler à faire des investissements en faveur des populations vulnérables dans les régions exposées aux catastrophes naturelles récurrentes ou aux chocs répétés. De même, grâce aux programmes communautaires VCT ou vivres pour la formation (VPF), qui prévoient la participation des communautés à la sélection des activités, il peut soutenir des investissements antérieurs aux chocs qui: i) fournissent des actifs matériels qui aident les communautés à faire face aux chocs, par exemple des abris résistant aux cyclones, des digues de protection contre les inondations et des citernes de réserve d'eau; ii) renforcent les moyens de subsistance pour aider les ménages à résister aux pertes à venir de richesses, de vivres et de sécurité, par exemple dans le cadre de programmes d'emplois, de création d'actifs et de programmes de formation professionnelle. Le PAM peut aussi améliorer l'information en matière de préparation grâce, par exemple, aux systèmes d'alerte rapide, à la planification prévisionnelle au niveau des communautés, à l'essor des banques alimentaires communautaires et à l'identification avant les chocs des communautés et des groupes de population les plus vulnérables.





23. Le relèvement après les chocs peut requérir l'appui à des programmes visant à:
- i) remettre en état les ressources naturelles et reconstruire les infrastructures endommagées, habituellement dans le cadre d'activités VCT; ii) favoriser l'éducation en tenant les écoles ouvertes pendant et après les chocs et en aidant à sauvegarder les normes de la société; iii) diversifier l'alimentation et améliorer la productivité agricole; et iv) offrir une formation et des microfinancements ciblant particulièrement les femmes.
24. Les activités du PAM qui permettent de protéger les moyens de subsistance et de renforcer la résistance aux chocs s'appuient sur les opérations d'urgence, les interventions prolongées de secours et de redressement (IPSR) et les activités de développement. Le PAM a depuis longtemps pour politique<sup>5</sup> de fournir, chaque fois que possible, l'aide alimentaire d'urgence d'une façon qui réponde à la fois aux objectifs de secours et de développement. L'atténuation des effets des catastrophes naturelles dans les zones exposées aux crises répétées est l'un des cinq objectifs de la politique du PAM visant à favoriser le développement et la nécessité de sauvegarder les actifs indispensables au redressement à long terme est une caractéristique majeure de la politique visant à lier secours et redressement.
25. Le PAM doit faire en sorte que ces activités se renforcent mutuellement, même si elles sont financées au titre de catégories d'activités différentes. Trop souvent, une "après-crise" devient une "avant-crise", aussi les IPSR devraient-elles faciliter le redressement et viser à renforcer la résistance au choc à suivre en faisant lien avec les activités d'atténuation des effets des catastrophes dans les programmes de pays. En transférant des connaissances concernant l'ACV et la préparation aux urgences, le PAM peut soutenir des systèmes locaux d'alerte rapide, la planification prévisionnelle et la formation à la lutte contre les catastrophes au niveau des communautés ainsi que le ciblage avant les chocs des communautés et groupes de population les plus vulnérables.

### ⇒ **Partenariats et renforcement des connaissances**

26. La protection des moyens de subsistance et le renforcement de la résistance aux chocs ne sont pas des activités nouvelles pour le PAM, mais le Programme et ses partenaires ont moins d'enseignements à tirer dans ce domaine que dans d'autres. D'ores et déjà, l'on sait que les personnes vulnérables ont recours aux réseaux et aux actifs communautaires pour tenter de résister aux chocs. Les interventions visant à protéger les moyens de subsistance doivent donc faire fond sur les communautés locales et prévoir leur participation pour appuyer les stratégies de défense des personnes vulnérables. Continuer à travailler avec les partenaires pour acquérir une meilleure connaissance partagée des moyens d'aider au mieux les populations vulnérables à faire face aux chocs constituera un important défi pour les années à venir.
27. Le Groupe de travail sur les questions de transition du Groupe des Nations Unies pour le développement/Bureau pour la coordination des affaires humanitaires, qui achèvera ses travaux en septembre 2003, devrait présenter des recommandations qui aboutiront à l'établissement d'un cadre permettant de renforcer les partenariats pendant les périodes postérieures aux crises.
28. Pendant les années 90, le PAM a beaucoup progressé dans sa connaissance des modes de subsistance, ce qui lui a permis aussi d'améliorer beaucoup le ciblage, mais il lui reste à mieux comprendre les différents impacts des chocs, les effets de l'incertitude quant aux moyens de subsistance sur les choix d'investissement/de désinvestissement des ménages et

<sup>5</sup> "Synthèse des politiques générales du PAM", WFP/EB.3/2002/INF/9, par. 22.





la ventilation par sexe des besoins et des choix, et à en savoir davantage grâce à l'action publique sur la meilleure pratique à suivre pour atténuer les risques. Le renforcement des activités d'ACV du PAM fournira des bases plus solides pour déterminer les besoins et cibler l'aide.

Produit	Indicateur de produit	Résultat	Indicateur de résultat	Types d'interventions
2.1 Les bénéficiaires cibles ont participé aux activités de création d'actifs et activités génératrices de revenus appuyées par une aide alimentaire	<b>Indicateur 2.1.1</b> Nombre de bénéficiaires participant aux activités de création d'actifs et aux activités génératrices de revenus (par sexe)	<b>2.2</b> Capacité accrue de gérer les chocs et de subvenir aux besoins alimentaires essentiels	<b>Indicateur 2.2.1*</b> Pourcentage des dépenses des ménages consacré à l'alimentation	Activités VCT tendant à préserver les actifs dans les situations de crise et à élargir l'accès aux actifs pendant la période de redressement  Activités appuyées par une aide alimentaire pour réduire la vulnérabilité à des pénuries alimentaires et appui aux programmes nationaux de protection sociale

\* Indicateur de performance à mettre à l'essai.

### PS3) Contribuer à l'amélioration de la nutrition et de l'état de santé des enfants, des mères et autres personnes vulnérables

#### ⇒ *Justification de l'assistance*

29. La malnutrition compromet à la fois les chances que la famille a d'améliorer sa situation économique et l'avenir de ses enfants. Tout d'abord, elle nuit à la productivité de l'adulte et atteint sa santé. C'est aussi le facteur de risque le plus important pour la santé et la vie des enfants: la malnutrition contribue pour 60 pour cent au taux de mortalité chez les enfants de moins de 5 ans. De nombreux enfants de mères souffrant de malnutrition accusent un retard de croissance dû à la malnutrition même avant la naissance<sup>6</sup>. Le cycle de privation de substances nutritives qui entraîne la transmission de la malnutrition de la mère à l'enfant perpétue la faim et compromet la productivité à long terme.
30. La malnutrition n'est pas toujours due à une alimentation insuffisante. Pour améliorer la nutrition, il faut généralement associer des interventions portant sur la santé, l'hygiène et l'information. Quand une alimentation déficiente est à l'origine de la malnutrition, l'aide alimentaire a une importante fonction de transfert d'éléments nutritifs, surtout lorsque les aliments distribués sont enrichis en micronutriments.
31. La base politique arrêtée pour cette priorité stratégique est énoncée dans les sections suivantes du Recueil des politiques du PAM: développement (principes de programmation); politiques générales (VIH/SIDA; problématique hommes-femmes).

<sup>6</sup> OMS, 2002.



## ⇒ **Approches**

32. Pendant la période du Plan stratégique, le PAM accordera un rang de priorité élevé à la nutrition et, à cette fin:
- fera une plus grande place aux besoins nutritionnels des populations vulnérables dans les situations d'urgence; une étude des pratiques suivies sera entreprise, un document soumis au Conseil d'administration et des directives opérationnelles mises au point;
  - déterminera les meilleures pratiques à suivre pour répondre aux besoins nutritionnels des enfants d'âge préscolaire, des femmes enceintes et des mères allaitantes; un examen sur documents des activités du PAM et de ses partenaires est en cours afin de cerner les problèmes et d'identifier les meilleures pratiques et d'avoir une idée des approches à suivre pour renforcer les partenariats dans les interventions concernant la nutrition maternelle et infantile;
  - examinera la nouvelle question de la prise en charge des besoins nutritionnels des femmes avant la maternité; le PAM examinera dans quelle mesure l'aide alimentaire peut être utile aux adolescentes et les meilleurs moyens d'atteindre ce groupe et déterminera les partenaires susceptibles de participer à cette tâche;
  - contribuera à la réduction des carences en micronutriments; le PAM s'efforcera de veiller à ce que toutes les huiles végétales qu'il distribue soient enrichies en vitamines A et D, que le sel soit iodé et que les farines de blé et de maïs, les aliments composés et les biscuits à haute teneur en protéines soient enrichis en vitamines et minéraux; il a pris la direction des travaux de normalisation des composés alimentaires prémixés destinés à être utilisés par les institutions des Nations Unies et collaborera avec d'autres organismes pour évaluer l'efficacité des micronutriments prémixés;
  - afin de renforcer les résultats bénéfiques de ses programmes d'alimentation scolaire sur la nutrition, le PAM collaborera avec l'UNICEF et l'Organisation mondiale de la santé (OMS) aux activités de déparasitage, d'amélioration de l'assainissement, d'administration de fer/folate, de lutte contre le paludisme, de prévention du VIH/SIDA et d'éducation nutritionnelle ainsi qu'à d'autres activités essentielles pour l'amélioration de la nutrition;
  - pour atténuer l'impact du VIH/SIDA et de la tuberculose en ayant recours à des mesures de nutrition, il organisera avec ses partenaires des interventions novatrices dans les régions exposées à l'insécurité alimentaire et à forte prévalence du VIH/SIDA et de la tuberculose; il pourra s'agir de fournir des aliments enrichis aux personnes souffrant de malnutrition, de distribuer des rations alimentaires pour encourager la participation régulière aux programmes de traitement et d'appuyer les programmes d'éducation sanitaire et nutritionnelle; dans les zones où vivent de nombreux orphelins du SIDA, la distribution de rations à emporter pourra se faire par l'intermédiaire des écoles;
  - pour faciliter l'intégration de la nutrition dans les programmes, le PAM développera les activités de formation du personnel et fera une plus grande place aux problèmes de nutrition dans les situations d'urgence, y compris l'évaluation des besoins d'urgence, la connaissance et l'adoption des meilleures pratiques, l'harmonisation des approches avec les organismes des Nations Unies et autres collaborateurs, l'interprétation des résultats des enquêtes sur la nutrition et des systèmes de suivi de la nutrition; des initiatives ont été lancées pour organiser avec l'UNICEF des sessions conjointes de formation sur la nutrition.



### ⇒ **Partenariats et renforcement des connaissances**

33. Une bonne nutrition exige plus qu'une alimentation suffisante. Le PAM doit rechercher de multiples partenaires qui partagent les objectifs de cette priorité stratégique et faire avec eux un travail efficace. L'action à mener pour établir des partenariats dans ce domaine consistera à:
- améliorer les capacités nationales et en tirer davantage parti par l'entremise des ministères de la santé, des services de nutrition et des centres nationaux spécialisés en sciences de la nutrition et en politique opérationnelle;
  - participer plus activement à la redéfinition des objectifs et des activités du Comité permanent sur la nutrition de l'Organisation des Nations Unies, dont le PAM restera membre du Comité directeur;
  - assurer une interaction régulière à haut niveau entre les spécialistes de la nutrition de l'UNICEF, de l'OMS et des institutions basées à Rome; il est prévu d'organiser des réunions biennales pour mieux harmoniser les politiques des institutions et renforcer leur collaboration sur le terrain;
  - entretenir avec les économistes et les nutritionnistes de la Banque mondiale un dialogue qui permettra au PAM de mieux voir comment les activités nutritionnelles appuyées par une aide alimentaire peuvent compléter l'assistance financée par la Banque mondiale en faveur de l'éducation nutritionnelle, de la surveillance de la croissance et des interventions sanitaires; ce type de collaboration a été établi au Sénégal et à Madagascar, et la Banque mondiale et le PAM s'emploient à mettre au point des plans d'action concertés en Éthiopie, au Malawi et en Zambie.
34. Le PAM renforcera sa base de connaissances dans le cadre de partenariats avec les universités et les instituts de recherche. L'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI) continuera de faire mieux comprendre les résultats des interventions en matière de nutrition, tandis que *Save the Children* et le *Centre for Disease Control and Prevention* feront de même en ce qui concerne l'efficacité des interventions en faveur de la mère et de l'enfant. Les études en cours qui seront achevées et diffusées sont consacrées aux facteurs expliquant l'insuffisance pondérale à la naissance dans les camps de réfugiés du Népal et de la République-Unie de Tanzanie (en collaboration avec l'Université de Cornell et l'UNICEF), à la situation nutritionnelle dans la République populaire démocratique de Corée (avec l'Institut de la santé infantile et l'UNICEF) et aux impacts sur la sécurité alimentaire du programme de création de revenus et de valorisation des groupes vulnérables exécuté au Bangladesh (avec Tufts University).
35. Il reste de nombreuses lacunes à combler pour comprendre les liens entre le VIH/SIDA et la nutrition. Le PAM examine la possibilité de procéder à des recherches en collaboration avec plusieurs universités, qui s'ajouteront à leurs programmes actuels sur la prévention de la transmission mère-enfant et les effets d'un complément nutritionnel sur les mères et les enfants séropositifs.



Produit	Indicateur de produit	Résultat	Indicateur de résultat	Types d'interventions
3.1 Participation accrue des populations cibles aux interventions nutritionnelles appuyées par une aide alimentaire	<b>Indicateur 3.1.1</b> Nombre d'enfants bénéficiant d'interventions nutritionnelles appuyées par une aide alimentaire	<b>3.3</b> Amélioration de la nutrition et de l'état de santé des bénéficiaires  <b>3.3.1</b> Réduction de la malnutrition chez les enfants	<b>Indicateur 3.3.1</b> Prévalence de la malnutrition parmi les enfants de moins de 5 ans (rapport taille/poids/âge, par sexe)	Interventions nutritionnelles à assise communautaire  Alimentation complémentaire ciblée
	<b>Indicateur 3.1.2</b> Nombre de femmes vulnérables bénéficiant d'interventions nutritionnelles appuyées par une aide alimentaire	<b>3.3.2</b> Réduction de la malnutrition chez les femmes	<b>Indicateur 3.3.2*</b> Prévalence de la malnutrition parmi les femmes adultes (mesurée sur la base de l'indice de la masse corporelle et/ou l'insuffisance pondérale à la naissance)	Appui aux interventions nationales de promotion de la croissance des enfants en bas âge (comme la stratégie intégrée de développement des enfants en Inde)
	<b>Indicateur 3.1.3</b> Part des aliments enrichis en micronutriments livrés par le biais d'interventions nutritionnelles appuyées par le PAM (pourcentage)	<b>3.3.3</b> Réduction de l'anémie chez les femmes enceintes, les mères allaitantes et les enfants ciblés	<b>Indicateur 3.3.3*</b> Prévalence de l'anémie parmi les bénéficiaires cibles	Appui aux activités nationales et locales d'enrichissement de la farine, des aliments composés et des biscuits  Appui au déparasitage
3.2 Participation accrue des populations cibles aux activités d'aide alimentaire dans les districts/régions affectés par le VIH/SIDA et l'insécurité alimentaire	<b>Indicateur 3.2.1</b> Districts affectés par le VIH/SIDA et l'insécurité alimentaire bénéficiant d'interventions appuyées par une aide alimentaire (pourcentage)	<b>3.4</b> Réduction de l'impact du VIH/SIDA sur la sécurité alimentaire des populations vulnérables	<b>Indicateur 3.4.1</b> À déterminer	Appui aux orphelins du SIDA, aux ménages d'accueil et aux populations vulnérables

\* Indicateur de performance à mettre à l'essai.

## PS4) Faciliter l'accès à l'éducation et réduire l'inégalité entre les sexes dans le domaine de l'accès à l'éducation et à la formation professionnelle

### ⇒ Justification de l'assistance

36. Il y a dans le monde 300 millions d'enfants qui souffrent chroniquement de la faim et 100 millions d'enfants qui ne fréquentent pas l'école. L'alimentation scolaire à l'école même atténue la faim dans l'immédiat et améliore la capacité d'apprentissage, le comportement à l'école et les résultats scolaires. De même, elle incite vraiment les parents à envoyer leurs enfants à l'école et à les y maintenir. À plus long terme, l'instruction acquise par les bénéficiaires de ce type d'aide favorise le développement économique et social.
37. Les filles représentent environ 60 pour cent des enfants qui ne vont pas à l'école. Dans les régions où les filles ont nettement moins accès à l'éducation que les garçons, la distribution de rations alimentaires à emporter encourage les parents à envoyer leurs filles à l'école. Les repas scolaires, la distribution de rations à emporter ainsi que l'alphabétisation et la formation professionnelle soutenues par l'aide alimentaire sont très



utiles pour permettre aux orphelins et aux autres enfants vulnérables d'acquérir une éducation, dans le cadre de systèmes d'enseignement formels ou non. Des études faites en Afrique australe montrent que les filles qui ont reçu une éducation, surtout au niveau secondaire, sont moins exposées au risque d'infection par le VIH que celles qui n'ont aucune instruction.

38. Dans nombre de pays où le PAM apporte une aide alimentaire, les femmes et les adolescentes ont très peu accès à l'information, aux connaissances, aux qualifications et aux actifs et n'ont pas vraiment voix au chapitre lorsque des décisions doivent être prises, en particulier parce qu'elles sont nombreuses à n'avoir aucune instruction. La politique du PAM approuvée par le Conseil d'administration en 2002<sup>7</sup> sur la problématique hommes-femmes met fortement l'accent sur la mise en place de mesures en faveur des femmes et des adolescentes tendant à compenser la position défavorisée des femmes et à renforcer le rôle qu'elles jouent dans la sécurité alimentaire. Le troisième Engagement renforcé du PAM en faveur des femmes prévoit que pendant la période 2003–2007, les femmes et les adolescentes devront représenter au moins 70 pour cent des participants aux activités de formation bénéficiant d'une aide alimentaire.
39. La base politique arrêtée pour cette priorité stratégique est énoncée dans les sections suivantes du Recueil des politiques du PAM: développement (principes de programmation); politiques générales (VIH/SIDA; problématique hommes-femmes).

### ⇒ **Approches**

40. Pendant la période du Plan stratégique, le PAM:
- aura pour objectif de doubler le nombre des élèves bénéficiaires de l'alimentation scolaire qui s'élevait à 15,6 millions en 2002 et de l'accroître encore les années suivantes;
  - travaillera en partenariat avec les administrations nationales et d'autres organisations pour associer l'appui à l'alimentation scolaire à la prestation de services complémentaires comme les traitements de déparasitage, l'eau salubre, les latrines séparées pour les garçons et les filles et l'éducation en matière de prévention du VIH/SIDA et de nutrition;
  - recherchera d'autres méthodes d'alimentation scolaire, telles que la distribution de biscuits à haute teneur en protéines et/ou de rations à emporter, pour appuyer l'enseignement non formel tel que l'alphabétisation, l'apprentissage du calcul et la formation professionnelle afin d'atteindre les enfants non scolarisés, en particulier les orphelins;
  - présentera au Conseil d'administration, pour décision, un document de politique visant à orienter et à élargir les activités du PAM dans le cadre de programmes vivres pour la formation.

L'établissement de partenariats efficaces avec les institutions gouvernementales et les ONG sera indispensable à la réalisation de cette priorité stratégique.

### ⇒ **Partenariats et renforcement des connaissances**

41. Le PAM, commençant par les pays du Sahel, s'efforcera à titre expérimental de soutenir les pays qui souhaitent mettre en place une stratégie régionale d'alimentation scolaire. La

<sup>7</sup> Politique concernant la problématique hommes-femmes (2003–2007), WFP/EB.3/2002/4-A.



stratégie du Sahel s'inspirera des initiatives existantes telles que la Procédure rapide de la Banque mondiale, l'initiative pour l'éducation des filles et l'initiative de focalisation des ressources sur une santé scolaire efficace, et le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD). Le PAM participe également au développement d'un réseau d'alimentation scolaire dirigé par ses membres en Amérique latine. L'expérience acquise avec la mise en oeuvre de ces stratégies servira à leur application dans d'autres régions.

42. L'alimentation scolaire offre une plate-forme pour mettre en oeuvre des mesures sanitaires et nutritionnelles comme les traitements de déparasitage, l'éducation en matière de VIH/SIDA, la formation à l'hygiène, l'apport de micronutriments, l'éducation nutritionnelle et l'aide psychosociale. Elle sert aussi de catalyseur à la participation des communautés à la gestion des écoles, à la construction de locaux scolaires et à l'amélioration des infrastructures, à la fourniture d'eau salubre, aux activités environnementales, à l'éducation en matière de VIH/SIDA et à la création d'emplois. Les principaux partenaires du PAM sont les gouvernements nationaux, notamment les ministères de l'éducation et les communautés locales. Les organisations avec lesquelles d'autres partenariats sont particulièrement importants sont les suivantes:
- l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) pour l'assistance technique, la conception et l'évaluation des programmes et les statistiques;
  - l'OMS pour les activités de déparasitage et les autres problèmes de santé scolaire;
  - l'UNICEF pour les manuels et fournitures, l'eau salubre, les latrines, l'hygiène, la santé scolaire, la formation des enseignants, l'élaboration de programmes d'études et l'éducation des filles;
  - la Banque mondiale qui fournit des fonds pour la santé scolaire et, potentiellement, les activités de prévention du VIH/SIDA auprès des orphelins et des adolescentes;
  - la FAO pour les potagers scolaires et la formation à l'agriculture;
  - les ONG, en particulier pour l'organisation des groupes parents-enseignants, la mobilisation d'apports communautaires, le renforcement des capacités de gestion et de suivi de l'alimentation scolaire et l'amélioration de la qualité des interventions éducatives à l'échelon des écoles; et
  - le secteur privé, en tant que donateurs, prestataires de services spécialisés et partenaires indispensables à la création de postes stables.
43. Des recherches seront entreprises sur les programmes d'alimentation scolaire bénéficiant de l'aide du PAM dans trois pays sur une période de trois ans; elles seront financées conjointement par la Banque mondiale et le PAM et exécutées par l'Université de Harvard en collaboration avec la *Brookings Institution*. Des études évalueront les effets des programmes sur les résultats scolaires des élèves, leur santé, leurs régimes alimentaires à la maison et leur état nutritionnel, aussi bien que sur les effets des programmes de distribution de rations à emporter sur les perceptions et les comportements des parents et des communautés.
44. Le PAM, le Centre international pour la santé infantile et l'Institut de santé infantile de Londres étudient la possibilité d'ajouter une composante PAM à leurs recherches sur les orphelins du VIH/SIDA. Une étude conjointe portant sur l'impact nutritionnel des rations de différents volumes pour les écoliers pourrait être entreprise avec les mêmes organismes. L'IFPRI analysera plus avant les données résultant de l'évaluation du programme vivres-contre-scolarisation au Bangladesh, en se concentrant en particulier sur les effets de l'accroissement des effectifs des classes sur les résultats individuels des enfants. La Tufts



University aidera le PAM à analyser les résultats des enquêtes normalisées de référence et d'évaluation sur l'alimentation scolaire.

<b>Produit</b>	<b>Indicateur de produit</b>	<b>Résultat</b>	<b>Indicateur de résultat</b>	<b>Types d'interventions</b>
4.1 Aliments fournis aux élèves des écoles primaires appuyées par le PAM	<b>Indicateur 4.1.1</b> Nombre de garçons et de filles recevant une aide alimentaire dans les écoles primaires appuyées par le PAM	4.3 Scolarisation accrue des garçons et des filles dans les écoles primaires appuyées par le PAM	<b>Indicateur 4.3.1</b> Taux brut de scolarisation: nombre de garçons et de filles inscrits dans les écoles primaires appuyées par le PAM	Activités d'alimentation scolaire en tant que composantes des opérations d'urgence/IPSIR/ programmes de pays
			<b>Indicateur 4.3.2</b> Taux net de scolarisation: pourcentage de garçons et de filles d'âge scolaire inscrits dans les écoles primaires appuyées par le PAM	
		4.4 Assiduité accrue des garçons et des filles dans les écoles primaires appuyées par le PAM	<b>Indicateur 4.4.1</b> Taux de fréquentation: pourcentage de garçons et de filles allant en classe au moins 80 pour cent de l'année scolaire dans les écoles primaires appuyées par le PAM	
		4.5 Amélioration de la capacité de concentration et d'apprentissage des garçons et des filles dans les écoles primaires appuyées par le PAM	<b>Indicateur 4.5.1</b> Idée que se font les maîtres de la capacité des enfants de se concentrer et d'apprendre à l'école grâce à l'alimentation scolaire	
4.2 Distribution de produits alimentaires pour encourager les familles à envoyer les filles à l'école	<b>Indicateur 4.2.1</b> Nombre de filles qui reçoivent une ration à emporter à la maison	4.6 Réduction des différences entre garçons et filles dans les écoles primaires appuyées par le PAM, les écoles secondaires et les établissements de formation professionnelle	<b>Indicateur 4.6.1</b> Ratio entre filles et garçons inscrits dans les écoles primaires appuyées par le PAM	Appui aux activités de formation et d'alphabétisation en faveur des femmes et des adolescentes





## PS5) Aider les gouvernements à élaborer et gérer des programmes nationaux d'aide alimentaire

### ⇒ *Justification de l'assistance*

45. Dans plus de 70 pays, un DSRP sert de cadre stratégique aux efforts mis en oeuvre à l'échelle nationale pour atteindre les objectifs de développement du Millénaire. Ce document peut, dans chaque pays: i) donner une indication claire de la priorité que le gouvernement attribue à la lutte contre la faim; ii) indiquer si le gouvernement souhaite utiliser l'aide alimentaire en liaison avec d'autres mesures au niveau national afin d'atteindre les objectifs de développement du Millénaire et comment il souhaite utiliser cette aide; et iii) faire en sorte que les activités bénéficiant de l'appui du PAM soient fondées sur les priorités nationales.
46. De plus en plus souvent, des programmes sociaux comportant un volet aide alimentaire sont intégrés aux efforts nationaux. Il y a longtemps que certains pays ont mis en place des mesures d'aide alimentaire; d'autres commencent seulement à établir des programmes de protection sociale ou à élargir ceux qui existent pour renforcer la résistance des populations pauvres aux crises —telle que celle créée par le VIH/SIDA— qui amputent sérieusement les moyens de subsistance des ménages. L'aide alimentaire internationale joue un rôle important dans certains cas mais divers pays financent partiellement ou entièrement les mesures d'aide alimentaire au moyen des ressources nationales.
47. Dans l'exposé de sa mission, le PAM est appelé à "aider les pays à créer et gérer leurs programmes d'aide alimentaire". Dans une décision de 1997, le Conseil d'administration a établi qu'il fallait à cette fin promouvoir la mise en commun des données d'expérience et des compétences et fournir des services consultatifs sur tous les aspects des programmes nationaux d'aide alimentaire<sup>8</sup>.
48. Le PAM a fourni cette aide de plusieurs manières. L'appui à l'analyse et à l'échange de données d'expérience entre les membres de l'Association sud-asiatique de coopération régionale a conduit les gouvernements des pays de la région à voir dans l'aide alimentaire à la fois un moyen essentiel d'assurer la sécurité alimentaire et un élément porteur du développement humain global. Cela a eu une influence sur les programmes nationaux dont l'ampleur dépasse de beaucoup celle des activités d'aide du PAM. Autre exemple, au Mozambique, le PAM a contribué à institutionnaliser la préparation prévisionnelle en mettant sur pied un processus interministériel pour élaborer différents plans d'urgence en cas de catastrophe, tirer les enseignements des réponses aux catastrophes passées et répartir les responsabilités entre différents intervenants: ce processus a porté ses fruits lors de l'inondation de l'année suivante.
49. Dans d'autres pays, le PAM a apporté son aide par le biais de ses services d'ACV qui ont contribué à l'établissement du bilan commun de pays ainsi qu'à des activités bénéficiant de l'aide du PAM. La collaboration avec la Fondation Swaminathan a abouti à une analyse de l'insécurité alimentaire des ménages, qui fait l'objet de cartes que le Gouvernement indien utilise pour concevoir et cibler ses programmes.
50. De tels exemples sont encourageants, mais le PAM n'a pas concrétisé toutes les possibilités inscrites dans la politique arrêtée en 1997. L'appui technique aux programmes nationaux n'a pas été intégré dans les programmes de pays ni les IPSR, et le financement est resté ponctuel. Pourtant, dans certains pays, le PAM a constaté qu'il pourrait avoir un

<sup>8</sup> "Appui du PAM en vue de l'établissement et de la gestion de programmes nationaux d'assistance alimentaire", WFP/EB.2/97/3-A.





plus grand impact dans la lutte contre la faim en affectant des ressources à l'amélioration des programmes nationaux et de leur efficacité au lieu de se limiter aux interventions d'aide alimentaire financées au moyen de ses propres ressources. Le renforcement des capacités contribue à la durabilité des programmes nationaux d'aide alimentaire grâce à l'échange de données d'expérience et de compétences et au transfert de produits alimentaires.

51. La base politique arrêtée pour cette priorité stratégique est énoncée dans les sections suivantes du Recueil des politiques du PAM: développement (renforcement de la programmation dans les pays les plus pauvres; approche des programmes de pays; principes de programmation); politiques générales (appui aux programmes nationaux d'aide alimentaire).

### ⇒ **Approches**

52. La cinquième priorité stratégique pour la prochaine période biennale consiste à inclure dans les programmes/projets de pays et les IPSR des mesures pour aider les gouvernements, quand ils en font la demande, à renforcer leur capacité de planifier et de gérer des programmes reposant sur l'aide alimentaire. Le PAM interviendra en fonction de la valeur ajoutée qu'il peut offrir et dans les limites de sa compétence. Le PAM veillera à ce que ses activités ne fassent pas double emploi avec celles des autres organisations, et ne fournira pas non plus de conseils techniques lorsque ces conseils seront faciles à obtenir ailleurs. En outre, le PAM opèrera dans le cadre des politiques définies par les gouvernements dans leurs stratégies de lutte contre la pauvreté ou d'initiatives régionales telles que le NEPAD. Il sera indispensable de pouvoir compter sur une coordination et une collaboration efficaces avec les autres organisations sur le terrain, notamment par le biais des dispositifs de coordination des Nations Unies, afin d'apporter l'appui nécessaire aux programmes d'aide alimentaire. Les compétences que le PAM se propose de partager découlent directement de sa propre expérience, notamment dans les domaines suivants:

- évaluation de la vulnérabilité, ciblage;
- planification préalable;
- gestion de l'alimentation scolaire;
- activités de plaidoyer et mobilisation de ressources pour les programmes de lutte contre la faim;
- suivi de l'aide alimentaire par le biais du Système d'analyse, de traitement et de suivi du mouvement des produits (COMPAS);
- logistique;
- manutention et entreposage des produits au niveau local;
- meunerie et enrichissement;
- à terme, utilisation de l'aide alimentaire dans le cadre des programmes d'aide aux ménages affectés par le VIH/SIDA.

53. Conformément à la politique arrêtée en 1997, le PAM transmettra ses compétences et aidera les gouvernements à partager les leurs, ainsi que leurs idées, avec d'autres. Les agents nationaux et internationaux auront un rôle important à jouer en tant que porteurs des compétences dans les pays dans lesquels ils travaillent et que participants aux activités d'assistance consultative et de formation dans d'autres pays.



54. Le financement du renforcement des capacités ne devrait pas être fonction du volume de l'aide alimentaire; en effet, le transfert de compétences peut être aussi utile pour les petits programmes que pour les grands. Le PAM devrait être prêt à partager ses compétences avec les pays dans lesquels il n'a pas de présence opérationnelle suivie.

### ⇒ **Partenariats et renforcement des connaissances**

55. Le PAM aura comme partenaire principal les gouvernements nationaux; il établira aussi d'autres partenariats avec par exemple des organisations régionales et le secteur privé. Le PAM concentrera ses efforts de renforcement des capacités sur les activités qui soutiennent directement les stratégies nationales et les approches sectorielles. Sur le terrain, il sera essentiel de coordonner avec les autres organisations concernées les activités menées dans le cadre des stratégies nationales. Le PAM devra faire fond sur son expérience pour trouver comment appuyer au mieux les gouvernements nationaux. Pendant la période couverte par le Plan stratégique, le PAM fera le bilan de l'expérience acquise et examinera des méthodes novatrices pour appuyer les programmes nationaux d'aide alimentaire.
56. Un document portant sur des questions comme les dispositions à prendre et les mécanismes de financement à mettre en place pour développer les activités de renforcement des capacités des gouvernements et les arrangements susceptibles d'être pris dans le cadre d'organisations régionales sera élaboré à l'intention du Conseil d'administration et présenté pour décision. Ces propositions se baseront sur l'expérience acquise dans les bureaux de pays ainsi que sur les initiatives lancées avec des organisations régionales telles que la Communauté pour le développement de l'Afrique australe et le NEPAD. Le document définira les résultats escomptés et les indicateurs correspondants qui seront utilisés pour mesurer le degré de réalisation de cette priorité stratégique. Des résultats et des indicateurs provisoires sont présentés dans le tableau ci-dessous.

## RÉSULTATS ESCOMPTÉS ET INDICATEURS DE PERFORMANCES

Priorité stratégique 5	Produits	Résultats
<p>5. Aider les gouvernements à élaborer et gérer des programmes nationaux d'aide alimentaire.</p>	<p><b>5.1</b> Augmentation de la capacité des gouvernements de déterminer les besoins alimentaires, d'élaborer des stratégies et d'exécuter des programmes appuyés par une aide alimentaire.</p> <p><b>Indicateur 5.1.1</b> Nombre de pays faisant appel aux services techniques du PAM.</p> <p><b>Indicateur 5.1.2</b> Nombre de fonctionnaires nationaux formés dans le cadre des programmes d'assistance technique du PAM.</p> <p><b>5.2</b> Élargissement du dialogue avec les gouvernements pour déterminer les domaines possibles d'assistance et de coopération.</p> <p><b>Indicateur 5.2.1</b> Nombre de services techniques bénéficiant de l'appui du PAM.</p>	<p><b>5.3</b> Les gouvernements sont en mesure de planifier et de gérer des programmes appuyés par une aide alimentaire.</p> <p><b>Indicateur 5.3.1</b> À déterminer.</p>



## V. RÉPONDRE À L'INSÉCURITÉ ALIMENTAIRE

57. Le principal défi que représente la programmation des activités du PAM consiste à répondre, pour améliorer la sécurité alimentaire, aux situations très diverses qui prévalent dans les pays bénéficiaires. Certains de ces derniers n'ont besoin d'aide alimentaire que lorsqu'il surgit une situation d'urgence tandis que, dans d'autres, l'aide alimentaire destinée au développement aide à améliorer la sécurité alimentaire. Dans quelques pays, la malnutrition est généralisée mais, dans d'autres, il persiste des poches de malnutrition aiguë en dépit de l'amélioration de la sécurité alimentaire. Des apports de grande quantité de produits alimentaires sont nécessaires dans certaines situations mais, ailleurs, une assistance de moindre envergure mais ciblée avec précision est mieux appropriée. La réalisation de l'objectif stratégique 5 permettra au PAM d'agir avec plus de souplesse pour faire correspondre au mieux les besoins des pays et les ressources dont il dispose. Le renforcement des capacités peut améliorer l'efficacité de vastes opérations d'aide alimentaire et faire partie de l'assistance fournie dans les pays où les programmes nationaux appuyés par une aide alimentaire dépassent de beaucoup la contribution du PAM.
58. Les programmes de pays qui sont élaborés pour faire face aux besoins de chaque pays et à chaque situation doivent être conçus en tenant compte des ressources qu'il faudra mobiliser. Ces dernières années, des fonds ont généralement été disponibles pour les interventions d'urgence mais, dans la catégorie des activités de développement, les ressources n'ont pas été suffisantes pour mener à bien les programmes de pays approuvés. Pendant la période couverte par le Plan stratégique, le PAM redoublera d'efforts pour obtenir les ressources requises pour l'exécution des programmes de pays.
59. Le Conseil d'administration a tempéré le principe d'universalité en décidant qu'au moins 50 pour cent de l'aide au développement du PAM devra être fournie aux pays les moins avancés (PMA) et au moins 90 pour cent aux pays à faible revenu et à déficit vivrier (PFRDV). Les critères applicables à la fourniture de secours d'urgence sont plus larges mais sont eux aussi fondés sur une évaluation des besoins<sup>9</sup>.
60. Les ressources disponibles aux fins des activités de développement sont tombées de 490,7 millions de dollars en 1994 à 215,5 millions de dollars en 2002 et devraient se chiffrer à quelque 250 millions de dollars en 2003. Le PAM doit repenser la façon dont il peut au mieux fournir une assistance aux pays où des populations vulnérables souffrent d'une faim chronique et connaissent des périodes de faim aiguë même lorsqu'il n'a pas été déclaré de crise. Ce faisant, le PAM doit garder à l'esprit les points suivants:
- L'allocation des ressources aux activités de développement dépend tout autant des décisions des donateurs que de celles du PAM. Depuis quelques années, environ 30 pour cent des ressources dont dispose le PAM pour ce type d'activités provient de contributions multilatérales à emploi spécifique.
  - Comme la situation dans les pays évolue, il faut pouvoir agir avec souplesse.
  - Le PAM s'efforcera de mobiliser des ressources accrues, notamment à l'appui de ses activités de développement, en élargissant entre autres sa base de donateurs. L'approche adoptée par le PAM, quelle qu'elle soit, doit être suffisamment souple pour s'ajuster au niveau de ressources effectivement mobilisées.

<sup>9</sup> "Synthèse des politiques du PAM" (WFP/EB.3/2002/INF/9), par. 13 à 18.



61. Il est proposé:

- de concentrer les efforts et les ressources du PAM sur les populations et les pays les plus nécessiteux conformément à la décision prise par le CPA d'allouer au moins 90 pour cent de l'aide au développement du PAM aux pays à faible revenu et à déficit vivrier et au moins 50 pour cent aux pays les moins avancés;
- compte tenu de ce qui précède, d'attribuer un plus haut degré de priorité aux pays les moins avancés. Il faudra procéder en ce sens avec souplesse, en gardant à l'esprit que:
  - i) l'insécurité alimentaire est plus grave dans certains PMA que dans d'autres, qu'elle soit mesurée au regard de la disponibilité de produits alimentaires ou de la malnutrition chronique; ii) quelques pays, sans appartenir à la catégorie des pays les moins avancés, ont un revenu intérieur brut qui ne dépasse pas celui de certains PMA et sont exposés à la même insécurité alimentaire; iii) lorsqu'il surgit des troubles civils dans des PMA, des interventions d'urgence sont souvent mieux appropriées que des activités de développement; et iv) certains pays, sans être classés parmi les moins avancés, sont confrontés à des problèmes de malnutrition justifiant l'intervention du PAM;
- plus précisément, d'affecter d'ici à 2007 au moins 90 pour cent des ressources multilatérales non assorties de restrictions fournies par les donateurs habituels et utilisées pour des activités de développement, aux pays qui:
  - ◇ appartiennent à la catégorie des pays les moins avancés *ou* ont un revenu aussi faible<sup>10</sup>; et
  - ◇ sont confrontés à un problème de malnutrition chronique, mesurée au regard d'un taux de retard de croissance supérieur à 25 pour cent chez les enfants âgés de moins de 5 ans;
- que les ressources multilatérales à emploi non spécifique utilisées pour faire face aux crises d'urgence restent non assorties de restrictions. De telles crises peuvent comprendre des poches de famine, comme par exemple dans les pays où certaines régions ont un revenu aussi faible que celui des pays les moins avancés et où la malnutrition chronique chez les enfants de moins de 5 ans est supérieure à 30 pour cent. L'aide serait limitée à ces régions.
- que le PAM s'efforce de mobiliser davantage de fonds provenant de sources nouvelles, à savoir les nouveaux pays donateurs, les banques de développement, et les contributions du secteur privé, y compris celles provenant d'entreprises nationales et multinationales ou de fondations internationales. Au moment d'allouer ces fonds, le PAM abordera le financement des activités concernées par la réorientation des contributions multilatérales non assorties de restrictions fournies par les donateurs habituels comme une de ses priorités;
- de continuer à allouer les ressources multilatérales à emploi spécifique, y compris les ressources locales provenant de sources privées, aux pays et aux activités auxquels elles sont destinées.

62. Si c'est dans les PMA que l'insécurité alimentaire est habituellement la plus généralisée, de graves problèmes de malnutrition persistent dans bien d'autres. Le PAM devra moduler ses interventions en fonction de l'évolution de la situation de la sécurité alimentaire dans chaque pays bénéficiaire.

---

<sup>10</sup> Revenu intérieur brut par habitant inférieur à 885 dollars.



63. Même lorsque la fourniture d'une aide alimentaire à grande échelle ne constituera plus un besoin pressant, il pourra demeurer nécessaire de mener à bien des interventions très spécifiques, par exemple: établir des projets pilotes pour mettre à l'essai des approches pouvant ultérieurement être appliquées à plus grande échelle au moyen des ressources nationales, renforcer les capacités, établir des plans pour l'éventualité de situations d'urgence potentielles, promouvoir la mise en place de programmes nationaux de protection sociale, notamment au moyen de la distribution de produits alimentaires, et échanger des données d'expérience et des informations concernant la gestion des programmes appuyés par une aide alimentaire.
64. Il est proposé que, dans les pays relativement moins nécessiteux, les activités du PAM soient financées au moyen d'une combinaison de ressources multilatérales non assorties de restrictions, de ressources à emploi spécifique provenant de donateurs habituels et de nouveaux donateurs, de ressources nationales et de contributions du secteur privé.
65. Le PAM s'emploiera, en collaboration avec le gouvernement de chaque pays bénéficiaire, à élaborer une stratégie de mobilisation de ressources adaptée à sa situation, sur la base d'une évaluation conjointe des ressources pouvant être réunies aux plans international et national. Des mesures de renforcement des capacités pourront être incorporées à cette stratégie, ou même y occuper une place de choix, si tel est le souhait des autorités nationales. Dans ce contexte, les gouvernements pourront déterminer s'ils souhaitent poursuivre, recentrer ou ajuster les programmes de pays et les projets en cours. Le PAM prévoit qu'il devra être présent dans chaque pays pour exécuter les programmes de pays et poser les bases nécessaires aux opérations d'urgence; la nature de cette présence, qui pourra prendre une autre forme que celle du bureau de pays habituel, sera fonction des activités à gérer.
66. Cette nouvelle approche flexible de la programmation continuera d'être affinée à la lumière de l'expérience passée et des enseignements retirés lors des deux premières années de mise en œuvre du Plan stratégique. Les résultats de cette analyse serviront de base à la révision du Plan qui sera soumise au Conseil en mai 2005.

## VI. PRIORITÉS DE GESTION

67. Un certain nombre des mesures que le PAM prendra pendant la période du Plan stratégique pour mettre en œuvre les cinq priorités stratégiques ont déjà été indiquées. Il faudra que le PAM investisse dans un certain nombre de mesures d'amélioration de la gestion afin que les activités du Programme reposent sur une assise solide. Les neuf priorités retenues en matière de gestion pour renforcer l'efficacité opérationnelle et la capacité organisationnelle sont exposées dans les paragraphes ci-après.

### PG1) Renforcement des partenariats

68. Le PAM travaille avec une large gamme de partenaires selon des modalités différentes, allant de la participation aux travaux de commissions et de mécanismes de coordination des Nations Unies à la collaboration opérationnelle et à l'appui technique. Ces partenariats sont indispensables aux activités du PAM, et le resteront. Ceux qui sont évoqués dans les paragraphes suivants ne sauraient donner une vue générale des partenariats importants pour le PAM: ce sont ceux auxquels il faudra accorder une attention spéciale ou renouvelée pendant la période du Plan stratégique.

- **Dialogue à l'appui du processus d'établissement des DSRP:** Ces documents sont censés servir de cadre aux efforts mis en œuvre par les pays pour atteindre les objectifs de développement du Millénaire. Toutefois, beaucoup d'entre eux ne



renferment pas de stratégie portant sur la nutrition ou la sécurité alimentaire, peut-être parce qu'il s'agit de questions intersectorielles. Au cours du dialogue national qui aboutit à l'établissement d'un DSRP, le PAM devrait souligner qu'il importe d'y inclure une série de mesures pour lutter contre la faim et rappeler aux interlocuteurs les liens qui existent entre l'objectif de réduction de la faim et les autres objectifs de développement du Millénaire. Une enquête non officielle a fait apparaître de grandes différences en ce qui concerne l'accès et la contribution des bureaux de pays au processus. La participation au processus est très importante, mais elle prend aussi beaucoup de temps et il est difficile de ménager un équilibre entre cette participation et les exigences des opérations, surtout dans un petit bureau. Le PAM chargera un haut fonctionnaire: i) de travailler avec les bureaux de pays où un processus d'établissement d'un DSRP est en cours; ii) à partir de cette expérience, de mettre au point des orientations et une documentation pour aider les bureaux de pays; iii) de formuler des recommandations au sujet de l'aide supplémentaire que pourraient apporter les bureaux régionaux ou le siège; iv) d'indiquer si et comment les petits bureaux peuvent participer au processus; iv) d'analyser l'évolution des incidences des approches par secteur pour le PAM.

- **UNICEF:** Le caractère complémentaire du Plan stratégique à moyen terme de l'UNICEF et des priorités stratégiques du PAM constitue la base d'un renforcement de la collaboration entre les deux organisations. Un fonctionnaire de l'UNICEF détaché à l'Unité de l'alimentation scolaire aide les deux organisations à aller au-delà des activités d'éducation qui se renforcent de façon générale pour mieux intégrer leur action dans le cadre d'"enveloppes d'interventions minimums". Les bureaux du PAM et de l'UNICEF dans 13 pays conçoivent actuellement ce modèle et le mettent à l'essai. Parmi ses objectifs essentiels, le nouveau service de la nutrition devra renforcer la collaboration avec l'UNICEF dans ce domaine.
- **FAO et Fonds international de développement agricole (FIDA):** Les domaines dans lesquels le PAM collaborera avec ces deux institutions ou renforcera la coopération existante sont les suivants: protection des moyens de subsistance des communautés exposées à des catastrophes naturelles répétées, associée à une aide alimentaire; élaboration d'une base commune d'informations spatiales utilisées pour les évaluations de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité; aide alimentaire afin de permettre la participation à la formation offerte par la FAO et le FIDA, notamment dans le cas des femmes; dialogue permanent entre les trois institutions, la ville de Rome et le Gouvernement italien en vue de développer la réduction de la dette liée aux mesures de lutte contre la pauvreté et de sécurité alimentaire. Le PAM et la FAO dirigeront une étude conjointe au Mozambique pour aider les orphelins et les enfants touchés par le VIH/SIDA. Selon les premières indications, la FAO serait disposée à travailler avec le PAM sur des recherches concernant d'autres questions.
- **Banque mondiale:** Les domaines les plus intéressants de collaboration au niveau des opérations, si les gouvernements souhaitent une telle collaboration, paraissent être les suivants: i) élargissement de la collaboration antérieure dans le cadre de programmes sanitaires et nutritionnels à base communautaire; ii) activités complémentaires "entre les crises" visant à renforcer la résistance et à protéger les moyens de subsistance; et iii) aide aux orphelins du SIDA. Le PAM et la Banque mondiale financeront conjointement des recherches sur l'impact de l'alimentation sur la fréquentation scolaire.





- **Programme commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA (ONUSIDA):** Le programme ONUSIDA est récemment devenu partenaire du PAM, qu'il s'agisse de la fourniture d'une assistance technique ou de la collaboration sur le terrain, comme celle qui a été mise en place récemment en Afrique australe. Le PAM renforcera ce partenariat en coparrainant le programme.
- **ONG:** Le PAM continue de renforcer sa collaboration avec plus de 200 ONG internationales et plus d'un millier d'ONG partenaires locales. Le Programme élargit le dialogue avec la communauté des ONG aussi bien au siège que sur le terrain et traite de questions telles que la mise au point de méthodes de remboursement des dépenses encourues par elles. Les activités concertées de plaidoyer constituent un autre domaine d'engagement avec les ONG partenaires. Les ONG locales et les organisations communautaires permettent au PAM d'atteindre plus efficacement les bénéficiaires, ce qui renforce les capacités dont elles disposent dans les domaines suivants: logistique et gestion de l'aide alimentaire, évaluation et programmation compte tenu de la problématique hommes-femmes, suivi des résultats et procédures redditionnelles. Le PAM a besoin d'examiner les solutions de financement de ces efforts de renforcement des capacités.
- **Secteur privé:** Le PAM établira des partenariats avec des sociétés en mesure de fournir des contributions en ressources, en services ou en compétences techniques. Il s'efforcera de forger des partenariats avec 12 sociétés environ, en prenant soin de tisser prudemment les relations avec celles-ci afin de bien évaluer les avantages mutuels de ce nouveau type de partenariat. Au niveau local, ce sont les directeurs de pays et de région qui établiront les relations avec le secteur privé. La gouvernance du PAM continuera bien évidemment d'appartenir aux États membres.
- **Services fournis aux partenaires:** Le PAM continuera d'apporter un soutien à l'Organisation des Nations Unies et à ses autres partenaires dans le cadre du Centre conjoint de logistique des Nations Unies. Pour répondre aux demandes d'autres organisations, il mettra en place un service interorganisations et renforcera son unité de sécurité aérienne. Il renforcera également le Dépôt destiné aux interventions humanitaires des Nations Unies et étudiera la possibilité d'appliquer la même formule à d'autres emplacements stratégiques.

## PG2) Gestion des ressources humaines

69. Pour pouvoir intervenir rapidement en cas de crise, il faut pouvoir compter sur un personnel doté de compétences suffisamment souples pour fonctionner dans de nombreux environnements différents et difficiles ainsi que sur des mécanismes permettant de définir et trouver les compétences nécessaires au Programme. À cette fin, la Division des ressources humaines du Programme s'est lancée dans une vaste étude pour élaborer et mettre au point une stratégie à haut niveau de gestion des ressources humaines.
70. Afin de répondre aux demandes actuelles, il faut que le PAM dispose de personnel compétent dans les domaines suivants: nutrition, VIH/SIDA, analyse différenciée par sexe, alimentation scolaire, plaidoyer, analyse de la vulnérabilité, évaluation des besoins, planification d'urgence, suivi-évaluation, mobilisation des ressources et gestion des projets. Le PAM doit renforcer ses compétences en matière de gestion et les actualiser en fonction de l'approche axée sur les résultats.



71. Pour intervenir avec efficacité en cas de crise et déterminer les ressources humaines requises à long terme, il faut être en mesure de prévoir les besoins d'effectifs et d'évaluer les compétences. Il est essentiel de mettre en place un cadre de compétences intégré aux méthodes de recrutement, de gestion des résultats, de formation et d'organisation des carrières ainsi qu'un système permettant de connaître et d'analyser le dynamisme et les compétences du personnel.
72. Les procédures de recrutement et d'affectation du personnel et les programmes de formation internes doivent ménager un équilibre entre la réponse aux besoins à long terme et les exigences à court terme. Un recrutement initial de courte durée par le biais de différents mécanismes contractuels permettra au PAM de répondre à ses besoins immédiats en personnel et d'identifier ceux qui peuvent prétendre à un engagement de longue durée.
73. La mobilité exige le respect d'un équilibre entre la nécessité pour le PAM d'assurer la continuité et la stabilité des opérations, l'équité dans la distribution des tâches et la possibilité pour le personnel de concilier travail et vie privée. Le PAM reverra son approche en matière de réaffectation et de mobilité et en examinera l'impact sur les valeurs essentielles telles que l'équilibre entre les sexes et la répartition géographique, y compris au niveau de la direction, ainsi que l'accomplissement de son mandat partout dans le monde

### **PG3) Gestion axée sur les résultats et rapports**

74. La meilleure définition de la gestion axée sur les résultats est celle qui la décrit comme "un moyen d'améliorer l'efficacité de la gestion et sa transparence, en fixant des résultats escomptés réalistes, en suivant les progrès réalisés, en intégrant les enseignements tirés de l'expérience dans les décisions de gestion et en faisant rapport sur les résultats obtenus". Avec la mise en oeuvre de la gestion axée sur les résultats, le PAM fera tout pour obtenir les résultats escomptés qui ont été définis pour les priorités stratégiques et celles de gestion.
75. Le Directeur exécutif a créé une Division de la gestion axée sur les résultats qui est chargée d'améliorer la capacité du PAM de mesurer les résultats et de faire rapport à ce sujet, directement au Directeur exécutif. Agissant par l'intermédiaire de ses deux services, le Bureau de l'évaluation des résultats et des rapports et le Bureau de l'évaluation (OEDE), la Division procèdera à une analyse solide dans un cadre de gestion axé sur les résultats, fournira des directives pour appuyer la politique de gestion et les besoins d'information, et veillera à ce que des indicateurs mesurables soient inscrits dans les activités du PAM de manière à pouvoir structurer et améliorer la performance globale (voir à l'annexe II la matrice des résultats du Programme qui fournit des indicateurs de gestion pour les priorités stratégiques et le Plan de gestion biennal qui fournit des indicateurs pour les priorités de gestion). La Division entreprendra de réunir des informations de référence et fera en sorte que les objectifs de l'Organisation et des projets soient clairement arrêtés, que la capacité institutionnelle de suivre les progrès soit renforcée et que les rapports de gestion soient établis en temps voulu et reflètent les résultats en fonction du produit. La Division s'emploiera à rationaliser le suivi et l'établissement des rapports afin de faciliter la prise des décisions de gestion.





76. L'évaluation joue un rôle important dans une méthode de gestion axée sur les résultats. À partir de 2004, l'OEDE envisage de mettre l'accent sur les questions thématiques, politiques et autres d'importance particulière pour l'Organisation et sur l'évaluation de certaines des plus grandes opérations. L'OEDE mettra son plan de travail en conformité plus étroite avec la réalité, laquelle veut que l'aide humanitaire soit l'objet de la majorité des programmes d'aide du PAM. Il est envisagé de procéder à une large décentralisation de la fonction évaluation des activités opérationnelles.

#### **PG4) Renforcement de la base de connaissances du PAM**

77. L'amélioration du suivi et de l'évaluation contribuera beaucoup à générer des informations qui faciliteront la prise des décisions. Il sera indispensable aussi d'améliorer l'évaluation des besoins afin de renforcer la base de connaissances du PAM.
78. En consultation avec la FAO, les donateurs et des experts techniques, le PAM affinera les techniques d'évaluation des besoins d'urgence et rendra comparables les données tirées des évaluations des besoins alimentaires avec celles d'autres organisations. Il s'agira d'arrêter avec les partenaires des critères minima qui serviront de base à toutes les évaluations de la sécurité alimentaire, de réviser les directives relatives à l'évaluation des besoins d'urgence pour y inclure des analyses de la situation concernant la participation selon le sexe et faciliter l'évaluation en partenariat avec d'autres organisations, de consulter les personnes affectées et les autorités locales et de renforcer les capacités. Des systèmes d'information seront mis en place pour orienter la planification préalable et les autres activités de préparation.
79. Le PAM ne cesse d'affiner ses activités d'ACV. En se fondant sur les cadres analytiques mis au point par l'UNICEF, le SICIAV, le Département du développement international du Royaume-Uni (DFID) et la Banque mondiale, l'Unité ACV intègre des informations sur la nutrition, les moyens de subsistance et les risques dans ses évaluations. Elle fera une plus grande place à l'analyse par sexe dans son approche analytique.
80. Le PAM renforcera sa capacité de détection rapide des crises imminentes grâce aux systèmes mondiaux de surveillance des risques de catastrophes naturelles et de situations d'urgence complexes et à la mise à l'essai de nouveaux outils d'alerte précoce. Il faudra à cette fin mettre au point un système de gestion de l'information pour collecter et traiter les informations des systèmes d'alerte rapide et de surveillance émanant des institutions spécialisées ainsi que des outils de planification tels que des calendriers de risques. Grâce à un financement du DFID, le PAM a pu créer au siège une unité de gestion des données des systèmes mondiaux; il restera à désigner des responsables de la préparation aux situations d'urgence dans les bureaux régionaux.

#### **PG5) Renforcement de l'appui opérationnel**

81. La capacité du PAM d'intervenir en cas de crise sans interrompre les opérations en cours dépend des fonctions d'appui assurées par les services techniques. Pendant la période du Plan stratégique, il sera essentiel de renforcer ces services pour donner au PAM les moyens de relever les défis posés par les interventions d'urgence dans le cadre des activités quotidiennes d'appui opérationnel menées dans un système décentralisé.
82. Lorsqu'une situation d'urgence apparaît, le PAM a pour priorité d'assurer immédiatement une chaîne d'approvisionnement sûre —la filière alimentaire. Cette tâche fait intervenir les services de préparation aux situations d'urgence, de transport, de logistique et d'achats du PAM. Il est essentiel que ces services soient efficaces pour que le PAM ait les moyens de lancer des opérations dès l'apparition d'une situation d'urgence, tout en maintenant son appui aux autres opérations. L'Équipe d'intervention rapide et



d'appui pour la technologie de l'information et des télécommunications, groupe d'ingénieurs spécialisés dans ces domaines, peut être rapidement mobilisée pour assurer un appui en cas d'urgence. Ces dernières années, pour créer une capacité d'intervention d'urgence, il a fallu compter sur la générosité de donateurs —au titre de ressources extrabudgétaires— et de partenaires de réserve. Pendant la période du Plan stratégique, le financement du renforcement de services tels que l'alerte rapide, l'évaluation des besoins et la sécurité aérienne sera prévu dans les budgets d'appui; les ressources extrabudgétaires nécessaires aux interventions d'urgence continueront d'être assurées au titre d'arrangements ad hoc.

## **PG6) Examen des procédures de l'Organisation**

83. Le PAM doit veiller à ce que ses procédures favorisent une réponse efficace à l'augmentation possible des besoins d'urgence. Le PAM doit appuyer le processus décentralisé de prise des décisions et de gestion des opérations. Un examen des procédures de l'Organisation a été entrepris dont l'objectif premier consistera à utiliser les contributions de manière à maximiser l'efficacité des activités du PAM et ainsi à optimiser les soldes de trésorerie. Les recommandations auxquelles aboutira cet examen seront incorporées dans le Cadre des politiques financières du PAM et les travaux de la Division de la gestion axée sur les résultats.
84. Les domaines à examiner sont les suivants: amélioration du suivi financier des programmes au niveau des bureaux de pays, perfectionnement des techniques de budgétisation des programmes, rationalisation de la gestion des budgets de projet, amélioration de la gestion des mécanismes de financement anticipé et établissement de systèmes visant à éliminer les soldes créditeurs des programmes.
85. Le PAM examinera différents modèles de financement en consultation avec le Conseil d'administration. La procédure actuelle qui consiste à utiliser les contributions quand elles sont confirmées expose les bénéficiaires à des retards et à des manques, en particulier pendant les premières étapes des projets, même s'il s'agit de projets bien financés. En permettant de financer les dépenses à l'avance et de combler les manques pendant l'exécution des projets, le nouveau modèle de financement propose de transférer les risques matériels actuellement supportés par les bénéficiaires en risques financiers couverts par le Programme.

## **PG7) Amélioration de la transparence et responsabilisation**

### **⇒ Budget et gestion financière**

86. La période du Plan stratégique correspondra à une période d'auto-analyse, d'apprentissage et d'ajustement pour le PAM, alors que des mesures budgétaires seront appliquées pour assurer le maximum d'efficacité. C'est dire qu'il faudra suivre, évaluer et ajuster régulièrement les budgets pour assurer les progrès vers la réalisation des objectifs stratégiques. L'accent sera mis constamment sur l'accès à l'information requise pour prendre les décisions de gestion qui ont une incidence sur l'exécution du budget.
87. La mise en place du système WINGS dans la plupart des bureaux de pays du PAM sera achevée en décembre 2003. Les nouveaux systèmes apportent un soutien à la structure décentralisée et permettent aux cadres chargés des opérations d'assumer pleinement la responsabilité de la gestion financière. La stratégie de gestion financière prévoit d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles en permettant aux cadres d'utiliser les informations et les rapports financiers les plus à jour pour prendre leurs décisions.



88. Un programme de formation à tous les aspects de la gestion financière sera organisé dans l'intention d'accroître les responsabilités financières des cadres. Les obligations redditionnelles de ces derniers et leur capacité d'utiliser rationnellement les ressources seront ainsi renforcées. La gestion financière décentralisée sera également soutenue par un personnel financier spécialisé dans les bureaux extérieurs et par un compendium des politiques, procédures et directives financières qui sera disponible sous forme électronique et permettra de se reporter, par renvoi direct, au texte des manuels opérationnels et administratifs établis à l'intention des gestionnaires du PAM. Il faudra que le PAM améliore ses compétences financières sur le terrain pendant la période biennale.
89. À sa session annuelle de 2003, le Conseil d'administration a approuvé le recours au Fonds d'équipement pour financer des dépenses ponctuelles importantes. La direction se propose d'utiliser ce Fonds pour renforcer ses capacités dans un certain nombre de domaines importants, tels qu'indiqués dans le Plan de gestion.
90. Au cours de la période du Plan stratégique, une importance croissante sera donnée aux fonctions de contrôle et d'analyse des données financières dans la gestion des risques financiers. Le PAM continuera d'adopter les meilleures pratiques de gestion de la trésorerie, de gestion des contributions et de rapports financiers. Il continuera de travailler en relation étroite avec les fonds et programmes des Nations Unies pour harmoniser les pratiques, les modes opératoires et l'établissement des rapports financiers.
91. En outre, le Cadre des politiques financières sera examiné de façon continue au même titre que les processus de planification et de gestion stratégiques.

### ⇒ **Contrôle**

92. L'amélioration des moyens de contrôle assurera la transparence des opérations du PAM et le respect de l'obligation d'en rendre compte. Le Bureau des services de contrôle (OEDO) adoptera une approche plus anticipative et préventive pour s'assurer que les ressources sont utilisées de façon rationnelle, que des mesures de vérification sont en place et que le règlement est bien appliqué. Un document intitulé "Pratiques optimales en matière de mécanismes de contrôle", présenté au Conseil d'administration pour examen à la présente session, contient de plus amples détails, notamment sur la gestion des risques. Pendant toute la période du Plan stratégique, de nouvelles initiatives seront prises pour:
- étendre le contrôle des activités du PAM dans les bureaux extérieurs et au siège;
  - organiser des ateliers d'auto-évaluation pour le contrôle des risques dans les bureaux extérieurs et les services du siège;
  - actualiser les manuels d'audit et d'enquête ou en élaborer, et adopter des méthodes de travail automatisées;
  - promouvoir les initiatives visant à assurer l'intégrité de l'Organisation allant dans le sens de celles qui sont encouragées dans les organismes des Nations Unies, et en particulier renforcer les systèmes d'information existants, tels que la "ligne d'urgence" de l'OEDO.

### **PG8) Communication et plaidoyer**

93. Le Programme est relativement peu connu hors du cercle des gouvernements et des ONG, les médias n'ayant généralement pris conscience de sa mission qu'au cours des cinq dernières années. Par comparaison avec les autres grands organismes d'aide humanitaire et de développement, les investissements du PAM dans l'information et dans



l'action de plaider ont été extrêmement modestes, tant en chiffres absolus qu'en pourcentage de ses dépenses.

94. Le Programme a confié à OMNICOM, première société internationale de communications dans le monde, et à sa filiale BBDO, le soin d'étudier les moyens de projeter aux yeux du public une image plus nette de nature à faciliter la mobilisation de fonds et attirer davantage l'attention du public sur la lenteur avec laquelle diminue le nombre de personnes qui souffrent de sous-alimentation chronique dans le monde. Les recommandations d'OMNICOM serviront à élaborer la stratégie de communication externe du PAM.
95. Tout en évaluant les recommandations d'OMNICOM, le PAM:
- renforcera les composantes de sensibilisation du public et de plaidoyer qu'il a établies avec des entités du secteur privé (Benetton, SAP, TPG);
  - diffusera sur le PAM, l'aide alimentaire et la lutte contre la faim des informations ciblées sur certains faiseurs d'opinion dans les principaux pays donateurs, habituels ou nouveaux;
  - accroîtra le nombre des fonctionnaires chargés de l'information dans les lieux d'affectation clés en ajoutant un poste supplémentaire à Nairobi, ainsi qu'un poste à Londres, Paris et Berlin.
  - produira des publications dans les langues des principaux pays donateurs habituels ou nouveaux.
96. Un programme élargi de publications portant sur une large gamme de questions liées à la faim sera établi à l'intention des milieux universitaires et des communautés de donateurs.

## PG9) Plus de ressources pour plus de besoins

97. Il est probable que davantage de ressources deviendront nécessaires au cours des prochaines années, et non pas moins. Les 10 plus grands donateurs habituels du Programme fournissent plus de 90 pour cent des ressources du PAM. Il faut qu'un plus grand nombre de donateurs contribuent à répondre à l'augmentation prévue des besoins et à en répartir la charge. Pour porter à son maximum le volume des ressources disponibles pour les bénéficiaires, le PAM doit trouver les moyens d'accepter toutes les offres raisonnables de produits alimentaires, biens et services nécessaires à ses opérations, et le faire dans des conditions permettant le recouvrement intégral des coûts. La stratégie de dotation en ressources du PAM doit s'appuyer sur un cadre directif qui encourage les donateurs nouveaux ou sporadiques à devenir des donateurs réguliers.
98. La stratégie de dotation en ressources du PAM doit:
- améliorer la répartition de l'appui entre les donateurs habituels et entraîner une utilisation plus rationnelle des contributions;
  - encourager les nouveaux donateurs;
  - faire appel au secteur privé;
  - être astucieuse et jouer de l'effet de levier.
99. Les efforts de mobilisation de ressources seront renforcés dans les pays **donateurs habituels** par les moyens suivants:
- débats visant à faire comprendre les priorités de ces pays en matière d'aide publique au développement, et leurs liens avec les activités du PAM;



- amélioration et diffusion à temps de l'information sur les résultats obtenus;
  - suivi étroit de l'utilisation des ressources des donateurs et mesures pour promouvoir l'apport de contributions multilatérales en vue de rationaliser au maximum l'utilisation des ressources;
  - stratégie de communication ciblée sur les décideurs, les faiseurs d'opinion et les contribuables.
100. Chaque État membre est partie prenante au PAM et doit apporter sa contribution à ses travaux selon ses moyens. Les contributions potentielles sous forme de produits de certains nouveaux donateurs sont significatives, mais beaucoup de pays ont des difficultés à assortir leurs dons en nature d'apports en espèces assurant le recouvrement intégral des coûts. Le PAM doit étudier comment encourager ces donateurs et accepter leurs contributions tout en assurant le recouvrement intégral des coûts en:
- nouant des relations avec les dirigeants nationaux responsables de l'allocation des ressources et des affaires étrangères, et comprendre leurs préoccupations politiques;
  - trouvant les moyens de rendre effective la transition des pays de la position de bénéficiaire à celle de donateur. Les directeurs de pays auront à cet égard un rôle important à jouer.
101. D'autres organismes ont commencé à faire appel au **secteur privé** plus tôt que le PAM. L'UNICEF tire maintenant plus de 30 pour cent de ses ressources de dons privés. Le Programme cherchera à apparier ce dont il a besoin pour ses opérations avec ce que le secteur privé peut avoir à offrir et, ce faisant, s'assurera que l'intégrité de son processus d'appels d'offres publics n'est pas compromise.
102. Le PAM orientera principalement son action vers les entreprises du secteur privé. Son partenariat avec TPG, société qui a son siège aux Pays-Bas, peut servir d'exemple à cet égard. Le PAM cherchera à identifier au cours des cinq prochaines années une douzaine de sociétés avec lesquelles établir des partenariats pour obtenir des fonds et des services ou des articles non alimentaires qui pourraient servir à ses opérations. De plusieurs manières, des partenariats de ce genre peuvent contribuer à faire du PAM une organisation plus efficace: ainsi, le *Boston Consulting Group* fournit gratuitement des services de conseil pour faciliter l'examen des procédures de l'Organisation.
103. Le PAM devra étudier les moyens d'établir des rapports avec les fondations caritatives privées et des particuliers. Le Programme procèdera à une évaluation des coûts et des avantages potentiels de la mobilisation de fonds privés auprès d'un public autre que celui des entreprises, en tenant compte des activités des ONG.
104. Ces questions et d'autres aspects liés au partenariat avec le secteur privé seront au centre d'une consultation qui aura lieu avec les membres et qui aboutira à l'élaboration d'un document directif qui sera soumis au Conseil d'administration pour décision.
105. À mesure que le PAM élargira sa base de ressources en faisant appel à de nouveaux donateurs en dehors du groupe traditionnel, il devra adapter ses approches habituelles et en trouver de nouvelles. L'idée de base sera d'utiliser les dons en espèces et en services pour tirer le meilleur parti des contributions en produits des nouveaux donateurs. Cet effet de levier permet d'atteindre un double objectif: il amplifie l'impact du don en espèces en termes de quantité de produits alimentaires pouvant être livrée aux bénéficiaires, et il maximise l'utilisation des ressources disponibles en permettant à des pays moins bien nantis d'apporter les contributions qu'ils peuvent faire.



106. Les mécanismes permettant de faire jouer cet effet de levier dans la pratique pourraient être les suivants:
- les donateurs d'espèces devraient "jumeler" leurs contributions avec les contributions en produits de nouveaux donateurs;
  - les dons en espèces pourraient servir à acheter des produits alimentaires aux nouveaux donateurs lorsqu'une telle transaction remplit les critères de livraison ponctuelle, de qualité des produits et de compétitivité des coûts;
  - un fonds ou un autre dispositif financier pourrait être créé afin que les dons en espèces soient regroupés et associés aux contributions en produits des nouveaux donateurs;
  - les dons du secteur privé pourraient être utilisés pour exploiter au mieux les contributions en produits des nouveaux donateurs.
107. Il va de soi que plusieurs aspects devront être définis avec plus de précision et soumis à l'approbation des membres du PAM. Il pourrait notamment être nécessaire de revoir la définition des donateurs habituels et des nouveaux donateurs et de la période pendant laquelle un nouveau donateur peut faire l'objet d'un traitement spécial pour faire en sorte que les coûts soient intégralement recouverts.

## VII. INTRODUCTION DE LA GESTION DES RISQUES<sup>11</sup>

108. Du fait de sa nature et de ses liens avec la crise, qu'elle soit chronique ou aiguë, la faim rend le PAM davantage exposé aux risques. Le PAM doit être prêt à répondre à des besoins soudains en tous moments, partout dans le monde. Ces dernières années, il y est parvenu, mais souvent au détriment de ses opérations en cours.
109. L'année passée, la survenance simultanée de trois crises de grande ampleur —Afrique australe, Corne de l'Afrique et Iraq— a fait ressentir dans l'Organisation l'importance de la gestion des risques; de vastes opérations en cours, en particulier en Afghanistan et en République populaire démocratique de Corée, ont nécessité un appui continu. Il est nécessaire que le PAM prenne davantage conscience des risques qu'il encourt et de leurs répercussions sur les ressources humaines, la logistique et les stratégies de financement. L'analyse des enseignements de l'année passée fera tendre vers l'introduction de la gestion des risques au PAM.
110. Toute organisation est confrontée à une série de risques qui peuvent faire obstacle à son efficacité. Gérer les risques consiste à gérer la vulnérabilité de l'Organisation aux risques, en mettant en balance l'impact négatif éventuel des dangers avec les avantages éventuels de possibilités d'action dont l'entreprise comporte un certain degré de risque. Dans la gestion des risques, il est essentiel de déterminer la probabilité d'un événement comportant des risques et l'impact probable de cet événement. La vulnérabilité peut alors être gérée en équilibrant les coûts, les contrôles internes et l'aptitude à faire face au risque.

<sup>11</sup> Pour un examen plus détaillé de la gestion des risques, voir "Les mécanismes de supervision: pratiques optimales" (WFP/EB.3/2003/5-D/1).





111. Pendant la période du Plan stratégique, le PAM entreprendra le processus complexe de mise en place de la gestion des risques. Le processus débutera par l'Organisation d'ateliers à l'intention des cadres du PAM et des responsables des procédures de l'Organisation. Ces ateliers viseront à créer une prise de conscience qui conduira le PAM à élaborer une politique de gestion des risques qui aboutira à une stratégie de gestion des risques. La stratégie de gestion des risques aidera les responsables des procédures à cerner les risques et à établir des plans d'action pour les gérer. Les premiers ateliers pilotes consacrés au processus d'auto-évaluation pour le contrôle des risques ont suscité un vif intérêt et une large participation parmi les cadres qui reconnaissent les avantages que présente l'analyse de leurs opérations sous l'angle des risques.

## VIII. INCIDENCES POUR LES RESSOURCES

112. Le PAM a mis au point un Plan de gestion pour l'exercice biennal 2004–2005 qui est “induit par les besoins” et correspond aux ressources nécessaires pour mener à bien les deux premières années du Plan stratégique 2004–2007. Les incidences pour les ressources indiquent qu'il faut accroître le budget pour l'exercice biennal 2004–2005 et cela, pour deux raisons:

- tenir compte des niveaux de financement des programmes “approuvés”, et non du niveau plus prudent lié à la mobilisation des fonds, comme cela a toujours été fait dans le passé; et
- remédier aux limites de la capacité de l'Organisation qui ont abouti aux 12 points faibles énumérés dans la section III.

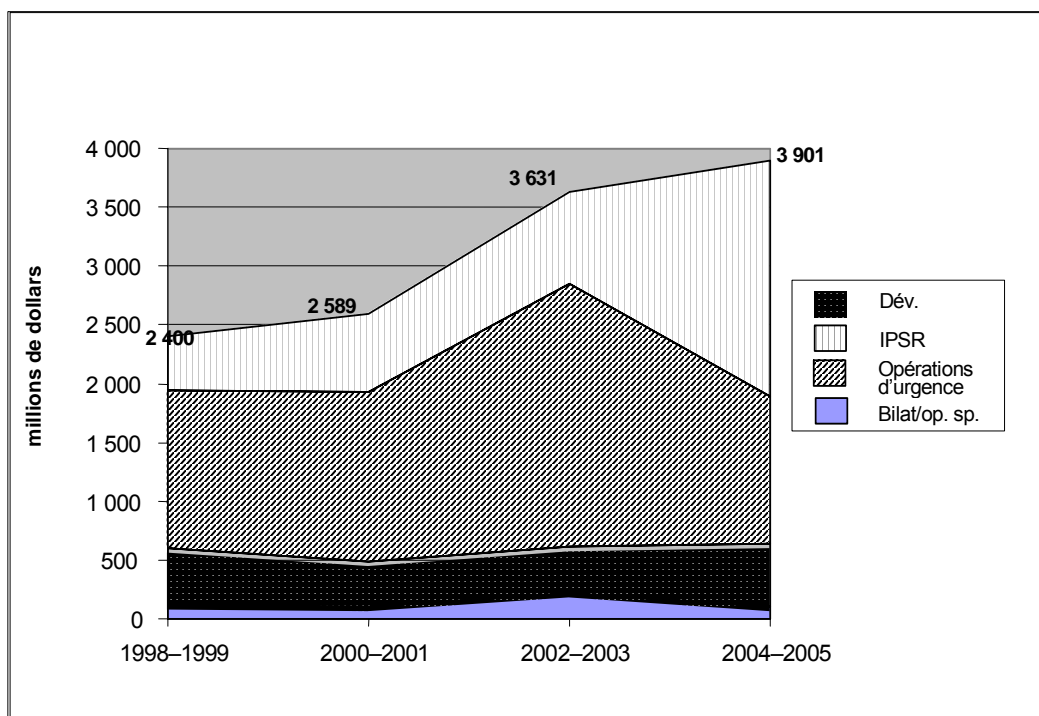
113. Selon les prévisions, il faudra que le PAM trouve environ 4,78 milliards de dollars pendant l'exercice biennal 2004–2005 —3,9 milliards de dollars pour les opérations directes et 870 millions de dollars pour les coûts d'appui.

114. Les coûts opérationnels directs ont progressé à un taux moyen de 8 pour cent par an entre 1998 et 2003, ce qui représente un accroissement de 51 pour cent entre 1998–1999 et 2003. Le montant projeté de 3,9 milliards de dollars pour 2004–2005 correspond à une augmentation de 7,4 pour cent par rapport à l'exercice précédent.

115. Sur les 3,9 milliards de dollars projetés au titre des coûts opérationnels directs en 2004–2005, 3,1 milliards de dollars sont destinés à des programmes déjà approuvés jusqu'à la troisième session ordinaire de 2003 soit par le Conseil d'administration, soit par le Directeur général de la FAO et le Directeur exécutif du PAM en vertu des pouvoirs qui leur sont délégués.



### TENDANCE DES COÛTS OPÉRATIONNELS DIRECTS, 1998–1999 À 2004–2005

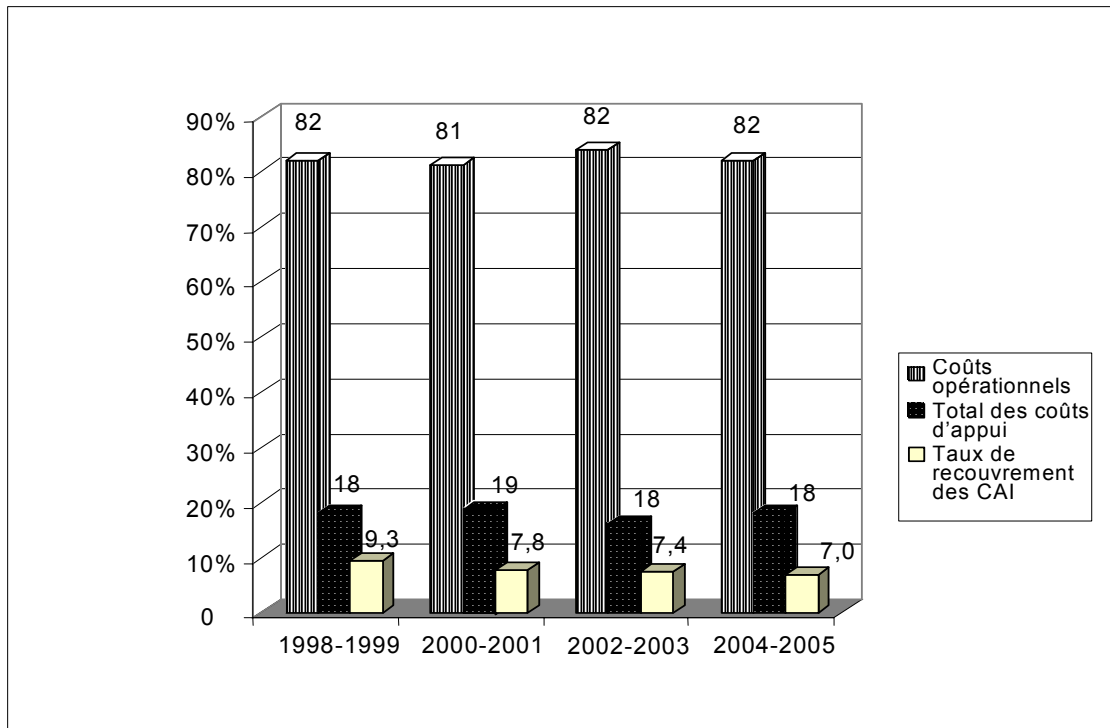


116. Le montant projeté de 3,9 milliards de dollars pour 2004–2005 au titre des coûts opérationnels directs comprend tous les programmes approuvés, mais il ne tient pas compte des situations d'urgence de grande ampleur, qui exigeraient un niveau plus élevé de ressources en 2004–2005. Les fonds projetés pour les opérations d'urgence seront ramenés aux niveaux de 1998–2001 à des fins de planification, comme le montre le tableau ci-dessus. Les nouvelles situations d'urgence seraient financées par des augmentations différentielles.
117. Si, toutefois, le PAM ne parvient pas à financer 100 pour cent de ses programmes approuvés (3,9 milliards de dollars), la direction devra prendre des mesures d'urgence pour réduire les dépenses de 5 à 10 pour cent, ce qui ramènerait les besoins de dotation en ressources au niveau de l'estimation faite pour 2002–2003, soit 3,6 milliards de dollars.
118. Les dépenses d'appui ont généralement représenté entre 18 et 19 pour cent du total des coûts au cours des trois derniers exercices biennaux; comme le montre le tableau ci-dessous, le montant de 867 millions de dollars projeté pour 2004–2005 afin de financer l'appui aux coûts opérationnels directs (3,9 milliards de dollars), s'inscrit dans la ligne des exercices précédents. Le montant de 867 millions de dollars inclut les dépenses à faire pour remédier aux points faibles indiqués dans le présent Plan stratégique.





## COÛTS EN POURCENTAGE DU TOTAL



119. Les opérations directes représentant un montant de 3,9 milliards de dollars, le PAM pourrait financer le montant de 867 millions de dollars nécessaire pour couvrir les dépenses d'appui en combinant: i) un taux de 7,0 pour cent pour les coûts d'appui indirects (CAI); ii) les fonds fiduciaires anticipés; et iii) les soldes excédentaires générés en 2002–2003 au titre du Compte de péréquation AAP et du Fonds général. Ce plan de dotation en ressources est exposé en détail dans le Plan de gestion pour l'exercice biennal 2004–2005, un résumé de l'évolution et de la projection des ressources est présenté, sous forme de tableau, à l'annexe I du présent Plan stratégique.



## ANNEXE I

## ÉVOLUTION ET PROJECTION DES RESSOURCES

## ÉVOLUTION DES DÉPENSES DU PAM (millions de dollars)

	Effectives 1998–1999	Effectives 2000–2001	Estimation 2002–2003	Projection 2004–2005
Opérations directes	2 400	2 589	3 631	3 901
Budget d'appui:				
Coûts d'appui directs	256	305	443	461
AAP	231	230	231	305
Autres dépenses d'appui	14	60	35	50
Amélioration de la sécurité				10
Incidence des fluctuations du taux de change sur les dépenses de personnel				41
<b>Total des dépenses d'appui</b>	<b>501</b>	<b>595</b>	<b>709</b>	<b>867</b>
Comptes spéciaux/Fonds général	17	6	64	16
<b>Total des dépenses</b>	<b>2 918</b>	<b>3 190</b>	<b>4 404</b>	<b>4 784</b>
Produits alimentaires (millions de tonnes)	6,182	7,031	8,716	8,967
Taux CAI (%)	9,3	7,8	7,4	7,0

Les besoins projetés en 2004–2005 pour exécuter les programmes approuvés et remédier aux faiblesses organisationnelles du PAM sont supérieurs de 380 millions de dollars au montant estimatif de 4,404 milliards de dollars pour 2002–2003, comme le montre le tableau ci-dessous:

PROJECTION POUR 2004–2005 COMPARÉE À  
L'ESTIMATION POUR 2002–2003 (millions de dollars)

➤ Coûts opérationnels directs approuvés	270
➤ Coûts d'appui à un plus grand nombre d'opérations	18
➤ Renforcement des capacités:	
◇ Coûts d'appui à un plus grand nombre de programmes (VIH/SIDA, alimentation scolaire, nutrition, gestion axée sur les résultats, logistique, COMPAS, achats)	23
◇ Renforcement de l'administration (information et télécommunications, finances, ressources humaines, etc)	33
◇ Partenariats, communications, élargissement de la base de donateurs	15
◇ Renforcement de la sécurité du personnel	1
◇ Investissements	19
<b>Total partiel, renforcement des capacités</b>	<b>91</b>
➤ Amélioration de la sécurité des bureaux du PAM	10
➤ Incidence des fluctuations du taux de change sur les dépenses de personnel	41
➤ Comptes spéciaux/Fonds général/autres	(50)
<b>Total des changements proposés</b>	<b>380</b>



## ANNEXE II

### MATRICE DES RESULTATS DU PROGRAMME 2004–2007

Pour élaborer notre Plan, nous avons passé en revue les informations concernant nos performances passées afin de pouvoir déterminer les priorités pour l'avenir. Le Programme continuera d'utiliser plusieurs indicateurs et méthodes connexes pour évaluer les progrès accomplis sur la voie de la réalisation de ces priorités pendant la période couverte par le Plan. Les priorités stratégiques, les résultats escomptés et les indicateurs de performance figurant dans la matrice ci-jointe montreront dans quelle mesure le Programme contribue à la réalisation des objectifs du développement du Millénaire.

Les indicateurs proposés portent aussi bien sur les produits que sur les résultats: ces deux types d'indicateurs sont en effet nécessaires pour mettre en oeuvre un système de gestion axée sur les résultats. Pour chacune des priorités stratégiques, le Programme utilisera des indicateurs mesurables des produits, comme les données sur le nombre de bénéficiaires et le volume de l'aide alimentaire qu'il rassemble, car ils constituent un étalon d'une valeur incalculable pour la gestion et sont fréquemment demandés par les parties prenantes. Le Programme serait en mesure de faire rapport à ce sujet dans le premier Rapport annuel d'exécution à soumettre au Conseil en 2004.

L'inclusion d'indicateurs de résultats constitue un élément nouveau de ce Plan stratégique et un pas de plus vers la mise en oeuvre au PAM d'un système de gestion axée sur les résultats, conformément au projet sur la gouvernance approuvé par le Conseil. L'élaboration d'indicateurs de résultats donne au PAM la possibilité de démontrer plus clairement comment il contribue à la réalisation des objectifs de développement du Millénaire, lesquels sont de larges objectifs multisectoriels que seuls permettront d'atteindre les efforts conjugués d'un grand nombre d'acteurs. C'est pourquoi les indicateurs de résultats utilisés par le PAM devront combiner des indicateurs de caractère général liés aux objectifs de développement du Millénaire et d'autres mesures plus directement liées aux résultats spécifiques que peut avoir l'aide alimentaire.

Rassembler et analyser les informations nécessaires à l'établissement d'indicateurs de résultats ne sera pas une tâche aisée. D'une façon générale, il faudra, pour rassembler des données, organiser des enquêtes sur les ménages allant au-delà de celles que le PAM mène systématiquement à l'heure actuelle. Les indicateurs de résultats, y compris la plupart des indicateurs concernant la nutrition, ne peuvent être rassemblés qu'avec la coopération des gouvernements nationaux ainsi que du système des Nations Unies et des ONG associées; dans certains cas, cette collaboration existe déjà. L'on s'est donc efforcé de sélectionner des indicateurs de résultats qui ont fait leurs preuves et qui ont été utilisés par d'autres organisations pour que le PAM puisse ainsi, grâce aux compétences et à l'expérience acquise par ses partenaires, mettre en place plus facilement des systèmes d'évaluation de ses performances. Il pourra également s'avérer nécessaire de modifier les indicateurs proposés pendant le cycle de planification stratégique si l'expérience acquise sur le terrain montre qu'ils ne sont pas aussi efficaces qu'on le pensait au départ pour mesurer les résultats opérationnels des activités du PAM. La direction du PAM consultera le Conseil d'administration si elle estime que de telles modifications doivent être envisagées. Les informations sur les résultats obtenus qui figureront dans le premier Rapport annuel d'exécution seront donc limitées, mais le PAM s'emploiera à mettre en place des systèmes de nature à fournir des indications complètes sur tous les indicateurs de résultats à un stade aussi rapproché que possible du cycle de planification stratégique (2004–2007).



Le PAM pense que l'introduction d'une gestion axée sur les résultats constituera une opération rentable à longue échéance dans la mesure où elle permettra plus efficacement de satisfaire les besoins des pauvres qui ont faim. Néanmoins, la collecte et l'analyse d'informations sur les résultats (et sur l'impact) exigera des ressources financières et humaines accrues, notamment pour la mise à l'essai de certains indicateurs, la formation du personnel, l'achat de certains types de matériel, la réalisation d'études de référence et l'élaboration et l'utilisation de nouvelles bases de données spécifiques. Certains de ces coûts seront des investissements ponctuels, mais il faut prévoir des dépenses récurrentes au titre de la formation et de l'appui technique. Le PAM étudiera les incidences financières des systèmes de collecte et d'analyse des données nécessaires à l'établissement des indicateurs de résultats proposés. Les membres du Conseil et les donateurs doivent s'attendre à certaines dépenses supplémentaires qui ne représenteront probablement pas des coûts significatifs en proportion des dépenses totales du Programme, mais elles devront être ajoutées aux éléments en espèces des budgets des projets (coûts d'appui directs, autres coûts opérationnels directs et coûts d'appui indirects, selon le type de dépenses) si l'on veut faire avancer la mise en place du système de gestion axé sur les résultats.



## PLAN STRATÉGIQUE 2004–2007: MATRICE DES RÉSULTATS DU PROGRAMME

**BUT FONDAMENTAL DU PROGRAMME: Contribuer à la réalisation des objectifs de développement du Millénaire grâce à des interventions ciblées appuyées par une aide alimentaire en faveur des pauvres et de ceux qui ont faim**

### Résultats escomptés et indicateurs de performance

Priorités stratégiques	Produits	Effets directs	Types d'interventions
1. Sauver des vies dans des situations de crise	1.1 Améliorer l'accès à l'alimentation des populations gravement exposées à l'insécurité alimentaire dans les zones affectées par des conflits et des catastrophes où opère le PAM	1.2 Réduction et/ou stabilisation de la prévalence de la malnutrition aiguë chez les bénéficiaires	◇ Distributions générales de vivres dans les situations de crise
	<b>Indicateur 1.1.1</b> Quantité de produits alimentaires distribuée (par catégorie de projet)	<b>Indicateur 1.2.1</b> Prévalence de la malnutrition aiguë chez les enfants de moins de 5 ans (par sexe) (rapport poids/taille)	◇ Activités d'alimentation complémentaire et thérapeutique
	<b>Indicateur 1.1.2</b> Nombre de bénéficiaires recevant une aide alimentaire du PAM (par catégorie de projet, groupe d'âge et sexe)	1.3 Réduction et/ou stabilisation du taux brut de mortalité chez les bénéficiaires	
2. Protéger les moyens de subsistance dans les situations de crise et renforcer la résistance aux chocs	2.1 Les bénéficiaires cibles participent aux activités de création d'actifs et aux activités génératrices de revenus appuyées par une aide alimentaire	<b>Indicateur 1.3.1*</b> Taux brut de mortalité	◇ Activités VCT tendant à préserver les actifs dans les situations de crise et à élargir l'accès aux actifs pendant la période de redressement
	<b>Indicateur 2.1.1</b> Nombre de bénéficiaires participant aux activités de création d'actifs et aux activités génératrices de revenus (par sexe)	2.2 Capacité accrue de gérer les chocs et de subvenir aux besoins alimentaires essentiels	◇ Activités appuyées par une aide alimentaire pour réduire la vulnérabilité à des pénuries alimentaires transitoires (par exemple banques de produits alimentaires, activités de microfinancement) et appui aux programmes nationaux de protection sociale
3. Contribuer à l'amélioration de la nutrition et de l'état de santé des enfants, des mères et autres personnes vulnérables	3.1 Participation accrue des populations cibles aux interventions nutritionnelles appuyées par une aide alimentaire	3.3 Amélioration de la nutrition et de l'état de santé des bénéficiaires	◇ Interventions nutritionnelles à assise communautaire



## PLAN STRATÉGIQUE 2004–2007: MATRICE DES RÉSULTATS DU PROGRAMME

**BUT FONDAMENTAL DU PROGRAMME: Contribuer à la réalisation des objectifs de développement du Millénaire grâce à des interventions ciblées appuyées par une aide alimentaire en faveur des pauvres et de ceux qui ont faim**

### Résultats escomptés et indicateurs de performance

Priorités stratégiques	Produits	Effets directs	Types d'interventions
4. Faciliter l'accès à l'éducation et réduire l'inégalité entre les sexes dans le domaine de l'accès à l'éducation et à la formation professionnelle	<b>Indicateur 3.1.1</b> Nombre d'enfants bénéficiant d'interventions nutritionnelles appuyées par une aide alimentaire	<b>3.3.1</b> Réduction de la malnutrition chez les enfants	◇ Alimentation complémentaire ciblée
	<b>Indicateur 3.1.2</b> Nombre de femmes vulnérables bénéficiant d'interventions nutritionnelles appuyées par une aide alimentaire	<b>Indicateur 3.3.1</b> Prévalence de la malnutrition parmi les enfants de moins de 5 ans (rapport taille/poids/âge, par sexe) <b>3.3.2</b> Réduction de la prévalence de la malnutrition chez les femmes	◇ Appui aux interventions nationales de promotion de la croissance des enfants en bas âge (comme la stratégie intégrée de développement des enfants en Inde)
	<b>Indicateur 3.1.3</b> Part des aliments enrichis en micronutriments livrés par le biais d'interventions nutritionnelles appuyées par le PAM (pourcentage)	<b>3.3.3</b> Réduction de l'anémie chez les femmes enceintes, les mères allaitantes et les enfants cibles	◇ Appui aux activités nationales et locales d'enrichissement de la farine, des aliments composés et des biscuits. Appui au déparasitage
	<b>3.2</b> Participation accrue des populations cibles aux activités d'aide alimentaire dans les districts/régions affectés par le VIH/SIDA et l'insécurité alimentaire	<b>Indicateur 3.3.3****</b> Prévalence de l'anémie chez les bénéficiaires cibles	◇ Appui aux orphelins du SIDA, aux ménages d'accueil et aux populations vulnérables
	<b>Indicateur 3.2.1</b> Districts affectés par le VIH/SIDA et l'insécurité alimentaire bénéficiant d'interventions appuyées par une aide alimentaire (pourcentage)	<b>3.4</b> Réduction de l'impact du VIH/SIDA sur la sécurité alimentaire des populations vulnérables	◇ Activités d'alimentation scolaire en tant que composantes des opérations d'urgence/IPSR/programmes de pays
	<b>4.1</b> Aliments fournis aux élèves des écoles primaires appuyées par le PAM	<b>Indicateur 3.4.1</b> À définir	



## PLAN STRATÉGIQUE 2004–2007: MATRICE DES RÉSULTATS DU PROGRAMME

**BUT FONDAMENTAL DU PROGRAMME: Contribuer à la réalisation des objectifs de développement du Millénaire grâce à des interventions ciblées appuyées par une aide alimentaire en faveur des pauvres et de ceux qui ont faim**

### Résultats escomptés et indicateurs de performance

Priorités stratégiques	Produits	Effets directs	Types d'interventions
	<p><b>Indicateur 4.1.1</b> Nombre de garçons et de filles recevant une aide alimentaire dans les écoles primaires appuyées par le PAM</p>	<p><b>Indicateur 4.3.1</b> Taux brut de scolarisation: nombre de garçons et de filles inscrits dans les écoles primaires appuyées par le PAM</p> <p><b>Indicateur 4.3.2</b> Taux net de scolarisation****: pourcentage de garçons et de filles d'âge scolaire inscrits dans les écoles primaires appuyées par le PAM</p> <p><b>4.4</b> Assiduité accrue des garçons et des filles dans les écoles primaires appuyées par le PAM</p> <p><b>Indicateur 4.4.1</b> Taux de fréquentation scolaire: pourcentage de garçons et de filles allant en classe au moins 80 pour cent de l'année scolaire dans les écoles primaires appuyées par le PAM</p> <p><b>4.5</b> Amélioration de la capacité de concentration et d'apprentissage des garçons et des filles dans les écoles primaires appuyées par le PAM</p> <p><b>Indicateur 4.5.1</b> Idée que se font les maîtres de la capacité des enfants de se concentrer et d'apprendre à l'école grâce à l'alimentation scolaire</p> <p><b>4.6</b> Réduction des différences entre garçons et filles dans les écoles primaires appuyées par le PAM, les écoles secondaires et les établissements de formation professionnelle</p> <p><b>Indicateur 4.6.1</b> Ratio entre filles et garçons inscrits dans les écoles primaires appuyées par le PAM</p>	<p>◇ Appui aux activités de formation et d'alphabétisation en faveur des femmes et des adolescentes</p>
	<p><b>4.2</b> Distribution de produits alimentaires pour encourager les familles à envoyer les filles à l'école</p> <p><b>Indicateur 4.2.1</b> Nombre de filles qui reçoivent des rations à emporter à la maison</p>		





## PLAN STRATÉGIQUE 2004–2007: MATRICE DES RÉSULTATS DU PROGRAMME

**BUT FONDAMENTAL DU PROGRAMME: Contribuer à la réalisation des objectifs de développement du Millénaire grâce à des interventions ciblées appuyées par une aide alimentaire en faveur des pauvres et de ceux qui ont faim**

### Résultats escomptés et indicateurs de performance

Priorités stratégiques	Produits	Effets directs	Types d'interventions
5. Aider les gouvernements à élaborer et gérer des programmes nationaux d'aide alimentaire	<p><b>5.1</b> Augmentation de la capacité des gouvernements de déterminer les besoins alimentaires, d'élaborer des stratégies et d'exécuter des programmes appuyés par une aide alimentaire</p> <p><b>Indicateur 5.1.1</b> Nombre de pays faisant appel aux services techniques du PAM</p> <p><b>Indicateur 5.1.2</b> Nombre de fonctionnaires de l'administration nationale formés dans le cadre des programmes d'assistance technique du PAM</p> <p><b>5.2</b> Élargissement du dialogue avec les gouvernements pour déterminer les domaines possibles d'assistance technique et de coopération</p> <p><b>Indicateur 5.2.1</b> Nombre de services techniques bénéficiant de l'appui du PAM.</p>	<p><b>5.3</b> Les gouvernements sont en mesure de planifier et de gérer des programmes appuyés par une aide alimentaire</p> <p><b>Indicateur 5.3.1</b> À déterminer</p>	

\*Indicateur de performance devant être testé sur une base pilote avant adoption et application à l'ensemble du programme. (La mortalité infantile sera testée à titre d'indicateur complémentaire/de remplacement.)

\*\*Indicateur de performance devant être testé sur une base pilote avant adoption et application à l'ensemble du programme. (Une méthode d'enquête sur les ménages doit être élaborée sur la base des données ACV et autres données tirées de l'expérience sur le terrain.)

\*\*\*Indicateur de performance devant être testé sur une base pilote (l'indice de la masse corporelle peut être utilisé pour les femmes non enceintes et les mères allaitantes. Il faudra en valider l'utilisation pour les adolescentes. Les données sur l'insuffisance pondérale à la naissance seront rassemblées lorsqu'il y aura lieu [selon le type d'intervention]).

\*\*\*\*Indicateur de performance devant être testé sur une base pilote (les données sur l'incidence de l'anémie seront rassemblées lorsqu'il y aura lieu [selon le type d'intervention, par exemple, pour l'enrichissement en fer des aliments associé à un appui au traitement de déparasitage]).

\*\*\*\*\* Le taux net de scolarisation est un indicateur plus approprié que le taux brut pour mesurer les résultats des programmes d'alimentation scolaire. Bien qu'il soit très difficile de rassembler les données nécessaires pour composer l'indicateur (par ex., la zone de desserte de l'école n'est pas souvent clairement définie, ou bien il n'y a pas de recensement des enfants en âge de fréquenter l'école, le PAM s'efforce de réunir des informations sur cet indicateur et d'en rendre compte dans la mesure du possible.



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

Articles extraits du Règlement général du PAM:

**ARTICLE II: BUTS ET FONCTIONS DU PAM**

1. Le PAM poursuit les buts ci-après:
  - a) utiliser l'aide alimentaire pour appuyer le développement économique et social;
  - b) répondre aux besoins alimentaires des réfugiés et des victimes d'autres situations d'urgence et de crises rendant nécessaires des secours prolongés;
  - c) promouvoir la sécurité alimentaire mondiale conformément aux recommandations formulées par l'Organisation des Nations Unies et par la FAO.
2. Pour s'acquitter de ce mandat, le PAM met en oeuvre, sur demande, des programmes, des projets et des activités mobilisant l'aide alimentaire pour ce qui suit:
  - a) aider au développement économique et social, en concentrant son action et ses ressources sur les populations et les pays les plus démunis;
  - b) favoriser la continuité entre secours d'urgence et développement en donnant la priorité aux activités de prévention des catastrophes, de préparation, d'atténuation de leurs conséquences, et aux activités consécutives de relèvement;
  - c) aider à répondre aux besoins alimentaires des réfugiés et des victimes d'autres situations d'urgence et de crises rendant nécessaires des secours prolongés, en utilisant l'aide, dans toute la mesure du possible, à des fins tant de secours que de développement;
  - d) assurer des prestations de services pour le compte de donateurs bilatéraux, d'institutions des Nations Unies et d'organisations non gouvernementales dans le cadre d'opérations conformes aux objectifs du PAM et complémentaires des activités de celui-ci.

**ARTICLE X: DEMANDES D'ASSISTANCE**

3. Les gouvernements qui souhaitent recevoir une aide du PAM peuvent solliciter:
  - a) des programmes et des projets d'aide alimentaire pour appuyer le développement économique et social;
  - b) une aide alimentaire pour répondre aux besoins d'urgence;
  - c) une aide alimentaire pour répondre aux besoins d'interventions prolongées de secours;
  - d) une assistance technique pour les aider à mettre en place ou améliorer leurs propres programmes d'aide alimentaire.
4. Les donateurs d'aide bilatérale, les institutions des Nations Unies et les organisations non gouvernementales peuvent solliciter les services du PAM pour des opérations conformes aux objectifs du PAM et complémentaires des activités de celui-ci.



5. Les demandes d'aide dans le cadre de programmes de pays ou de projets de développement établissent que ceux-ci sont en relation directe avec les plans et les priorités de développement du pays bénéficiaire et prévoient, comme il convient, un apport appréciable de ressources du gouvernement bénéficiaire. Le PAM devrait aussi être assuré qu'aucun effort ne sera ménagé, autant que possible et comme il conviendra, pour que les objectifs des programmes et projets continuent d'être poursuivis après l'achèvement des interventions du PAM.
6. Les demandes d'aide ou de services sont présentées sous la forme indiquée par le Directeur exécutif, et conformément aux dispositions du Règlement général issu du présent Statut.
7. Lorsqu'il examine ces demandes et formule des propositions à leur sujet, le Directeur exécutif agit en étroite consultation avec l'Organisation des Nations Unies, la FAO et les autres institutions concernées.
8. Il est décidé des suites à donner à ces demandes en vertu des attributions et des fonctions du Conseil, y compris en vertu des pouvoirs que le Conseil a délégués au Directeur exécutif. Le Directeur exécutif et le Directeur général de la FAO décident conjointement des suites à donner aux demandes d'aide d'urgence qui dépassent les pouvoirs délégués au Directeur exécutif.

## DÉFINITION DE LA MISSION DU PAM

Le PAM est, dans le système des Nations Unies, l'organe chargé de l'aide alimentaire. Cette aide est un des nombreux instruments qui peut contribuer à améliorer la sécurité alimentaire, laquelle se définit comme l'accès pour tous, quelles que soient les circonstances, aux aliments nécessaires pour mener une vie saine et active.<sup>12</sup> L'objectif des politiques régissant l'utilisation de l'aide alimentaire du Programme alimentaire mondial doit être l'éradication de la faim et de la pauvreté. L'aide alimentaire doit, en définitive, viser à supprimer sa propre raison d'être.

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

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

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

---

<sup>12</sup> Conférence internationale sur la nutrition, FAO/OMS (1992).



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

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

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

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

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

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

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



Le PAM concentrera ses efforts et ses ressources sur les populations et les pays les plus pauvres<sup>13</sup>, conformément à la décision du CPA de concentrer 90 pour cent de l'assistance au développement fournie par le PAM sur les pays à faible revenu et à déficit vivrier, et au moins 50 pour cent de cette assistance sur les pays les moins avancés, à l'horizon 1997.

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

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

Aucune institution ne dispose à elle seule des ressources et de la capacité nécessaires pour régler tous les problèmes de la faim et du sous-développement. D'où l'importance qu'attache le PAM à la collaboration avec d'autres institutions, en particulier avec ses organismes de parrainage, l'ONU et la FAO. Le PAM continuera de collaborer étroitement avec le Département des affaires humanitaires de l'ONU, avec le HCR, avec d'autres institutions compétentes et avec des organisations non gouvernementales (ONG) pour faire face aux situations d'urgence et aux crises humanitaires. Il collaborera aussi étroitement avec les organismes des Nations Unies s'occupant d'alimentation et d'agriculture dont le siège est à Rome – la FAO et le FIDA – en particulier pour utiliser l'aide alimentaire à l'appui de la sécurité alimentaire des ménages. Le PAM continuera de tisser des liens de partenariat efficace avec la Banque mondiale, le Fonds monétaire international, les institutions et organismes régionaux, les donateurs bilatéraux et les ONG pour l'action en faveur du développement économique et social.

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

---

<sup>13</sup> On entend généralement par pauvres et affamés ceux qui gagnent moins de l'équivalent de 1 dollar par jour ou consacrent l'essentiel de leur budget à l'alimentation.



**ANNEXE IV****OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DU MILLÉNAIRE****Objectif 1: Réduire l'extrême pauvreté et la faim**

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

**Objectif 2: Assurer l'éducation primaire pour tous**

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

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

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

**Objectif 4: Réduire la mortalité infantile**

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

**Objectif 5: Améliorer la santé maternelle**

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

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

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

**Objectif 7: Assurer un environnement durable**

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



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

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





## ANNEXE V

### EXPOSÉ DE LA VISION DU DIRECTEUR EXÉCUTIF

Ouvrant dans le cadre établi par le mandat et la définition de la mission du PAM, le Directeur exécutif assumera la direction du Programme de manière qu'il:

- contribue à la réalisation du Plan d'action du Sommet mondial de l'alimentation et des objectifs de développement du Millénaire, en agissant en partenariat avec les gouvernements, la société civile et les organisations des Nations Unies;
- attire l'attention sur les besoins des pauvres qui souffrent de la faim grâce au dialogue avec les gouvernements, à des messages destinés au public en général et à l'interaction avec les organisations partenaires;
- fournisse une aide alimentaire à un nombre considérablement plus élevé des plus vulnérables parmi les pauvres qui souffrent de la faim; conformément à son double mandat, le PAM apportera une aide alimentaire afin de contribuer à améliorer le sort des populations les plus pauvres, que la faim dont elles souffrent soit causée par des catastrophes naturelles, des conflits, des chocs économiques, la maladie ou l'insécurité alimentaire chronique
- concentre ses ressources sur les populations les plus pauvres dans les pays les plus pauvres, tout en apportant des secours d'urgence, quand cela est nécessaire, à tous les pays en développement.

Pour faire de cette vision une réalité, le Directeur exécutif s'engage à faire du PAM l'organisation la mieux gérée du système des Nations Unies, une organisation qui:

- est reconnue pour son excellence dans les domaines suivants: analyse de la vulnérabilité et évaluation des besoins, préparation préalable aux catastrophes, réponse et redressement, utilisation de l'aide alimentaire dans le cadre des interventions portant sur la nutrition et la santé, utilisation de l'aide alimentaire pour permettre aux populations souffrant d'insécurité alimentaire d'avoir accès aux possibilités d'éducation et de formation, et logistique;
- démontre les résultats obtenus grâce à ses activités;
- soutient son action en faveur des pauvres qui souffrent de la faim au moyen de ressources, sensiblement accrues, provenant d'une base de donateurs diversifiée, y compris des donateurs non traditionnels, des fondations et le secteur privé; le Directeur exécutif s'est lui-même fixé comme objectif de porter le montant des ressources à 3,0 milliards de dollars d'ici à 2007;
- maintient une structure décentralisée qui rend la prise des décision proche des bénéficiaires;
- apporte le meilleur soutien et la meilleure protection possibles aux fonctionnaires sur le terrain, en tenant compte des besoins particuliers de ceux qui se trouvent dans des situations difficiles et dangereuses;
- est attentive à la problématique hommes-femmes dans la gestion des ressources humaines et dans l'appui aux programmes qui tiennent compte de la contribution essentielle des femmes à la sécurité alimentaire du ménage.



## LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

AAP	Services administratifs et d'appui aux programmes
ACV	Analyse et cartographie de la vulnérabilité
CAI	Coûts d'appui indirects
COMPAS	Système d'analyse, de traitement et de suivi du mouvement des produits
DFID	Département du développement international du Royaume-Uni
DSRP	Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international pour le développement agricole
HCR	Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IFPRI	Institut international de recherche sur les politiques alimentaires
IPSR	Intervention prolongée de secours et de redressement
NEPAD	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
OEDE	Bureau de l'évaluation
OEDO	Bureau des services de contrôle
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONG	Organisation non gouvernementale
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA
PFRDV	Pays à faible revenu et à déficit vivrier
PMA	Pays les moins avancés
SICIAV	Système d'information et de cartographie de l'insécurité alimentaire et de la vulnérabilité
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
VCT	Vivres-contre-travail
VPF	Vivres pour la formation
WINGS	Système mondial et réseau d'information du PAM

