

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Session annuelle
du Conseil d'administration**

Rome, 21 - 24 mai 2001

QUESTIONS FINANCIÈRES ET BUDGÉTAIRES

Point 5 de l'ordre du
jour

Pour approbation



Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.A/2001/5-B/1
20 avril 2001
ORIGINAL: ANGLAIS

PLAN STRATÉGIQUE ET FINANCIER (2002–2005)

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_public/EB_Home.html).

Note au Conseil d'administration

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

Le Plan stratégique et financier 200–2003 a été préparé sous la responsabilité essentielle de la Division des stratégies et des politiques (SP) en étroite collaboration avec le Bureau du budget (OEDB). Les fonctionnaires de haut niveau du siège et des bureaux de terrain ont été consultés et leurs remarques ont été prises en compte dans le document. Un comité directeur/groupe de travail a été chargé de superviser le processus de planification, sous la responsabilité générale de la direction du PAM.

Le Secrétariat invite par conséquent 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. Cette procédure vise à faciliter l'examen du document en plénière par le Conseil.

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

Directeur, SP:	Mme D. Spearman	tél.: 066513-2600
Directeur, OEDB:	M. M. Usnick	tél.: 066513-2704
Planificateur stratégique, SPS:	M J. Bailey	tél.: 066513-2398

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

Un Plan stratégique et financier est soumis tous les deux ans au Conseil d'administration pour observations et approbation conformément à l'Article VI.1. du Règlement général. La teneur de ce plan est conforme au Règlement général, à l'avis du Comité financier de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB), et aux décisions du Conseil sur les dispositions concernant la gouvernance.

En vertu des dispositions concernant la gouvernance, le Plan stratégique et financier sera un document stratégique qui déterminera l'orientation du Programme en fixant un but et des objectifs, une stratégie pour atteindre le but et des indicateurs de progrès axés sur les résultats pour la période couverte par la planification. Ces exigences ont été prises en compte dans le présent Plan stratégique et financier conformément aux décisions du Conseil et en prévision des amendements qui devront être apportés au Règlement général pour être examinés par le Conseil en 2001.

Le but pour 2002-2005 est l'“Excellence dans la fourniture d'une aide alimentaire permettant à tous les bénéficiaires prévus d'activités de secours du PAM de survivre et de maintenir un état nutritionnel satisfaisant, rendant possible le développement social et économique d'au moins 30 millions de personnes victimes de la faim chaque année.”

Les principaux objectifs pour atteindre ce but sont:

Au niveau du développement:

- avoir déployé des activités de développement nourrissant chaque année au moins 30 millions de pauvres victimes de la faim préalablement ciblés;
- avoir aligné toutes les activités sur la politique et les directives visant à favoriser le développement d'ici à 2003; et
- avoir des informations sur les résultats (extrants et effets) de 100 pour cent du portefeuille d'activités de développement d'ici à 2005.

Au niveau des opérations d'urgence:

- nourrir 100 pour cent des victimes de la faim ciblés dans des opérations d'urgence approuvées;
- avoir conçu des stratégies de désengagement progressif, ou des IPSR selon le cas; et
- avoir des informations sur les résultats (extrants) pour 100 pour cent du portefeuille d'opérations d'urgence d'ici à 2005.

Au niveau des interventions prolongées de secours et de redressement (IPSR):

- avoir nourri 100 pour cent des victimes de la faim ciblées par les IPSR chaque année;
- pour chaque IPSR, avoir évalué la nécessité du maintien de l'aide alimentaire et avoir conçu i) une stratégie de désengagement progressif; ii) une stratégie de “passage au développement”; ou iii) une extension de l'IPSR selon les besoins, et
- avoir des informations sur les résultats (extrants et, si possible, effets) pour 100 pour cent



du portefeuille d'IPSR d'ici à 2005.

Au niveau des opérations spéciales:

- avoir conçu et exécuté une opération de réparation ou de remise en état de l'infrastructure logistique et des transports, tant efficace que d'un bon rapport coût-efficacité, chaque fois que cette opération est viable et essentielle pour faire en sorte qu'une aide alimentaire adéquate atteigne les populations ciblées par les opérations d'urgence et/ou les IPSR approuvées; et
- avoir fourni à la demande de la communauté humanitaire internationale et contre remboursement intégral des coûts un service de logistique et de transport faisant parvenir des articles non alimentaires aux opérations de secours et aux interventions de redressement.

Au niveau des activités d'appui:

- avoir fourni les produits et services nécessaires pour appuyer l'identification, la conception, l'examen préalable, le financement, le suivi, l'évaluation, la gestion et la transparence des activités entreprises dans le cadre des quatre catégories d'activités.

Dans le cadre de la stratégie (Section I) conçue pour atteindre le but assigné, le PAM doit s'appuyer sur les progrès accomplis au niveau de la mise en œuvre des priorités du Plan stratégique et financier 2000-2003 (WFP/EB.A/99/5-A/1), prendre les mesures nécessaires dans les secteurs qui doivent être renforcés, et anticiper sur les possibilités et les difficultés qui pourraient surgir. Dans l'exécution de son mandat pour la période 2002-2005, le PAM devra:

- faire en sorte que ses actions de développement dans le secteur social appuient le suivi de la Déclaration du millénaire;
- aider à mobiliser, par des campagnes promotionnelles, les acteurs nécessaires pour atteindre le but du Sommet mondial de l'alimentation, à savoir réduire de moitié le nombre des personnes sous-alimentées;
- améliorer la sécurité du personnel du PAM et d'autres travailleurs humanitaires;
- contribuer activement à la mise en œuvre des réformes des Nations Unies demandées par le Secrétaire général;
- maintenir à un niveau élevé sa capacité de faire face au nombre croissant et à la diversité grandissante des catastrophes naturelles et dues à l'homme par la mise en œuvre de procédures lui permettant de répondre simultanément à de multiples crises;
- passer en revue les IPSR et proposer, en cas de besoin, des mesures de renforcement;
- passer en revue les opérations spéciales pour déterminer leur rôle et leur ampleur optimum à l'avenir;
- redoubler les efforts pour promouvoir le financement du développement et faire en sorte que la mise en œuvre des mesures visant à favoriser le développement soit achevée dans les délais voulus. En outre:
 - identifier les modalités de l'aide aux pauvres atteints du VIH/SIDA qui souffrent de la faim, en particulier aux orphelins de victimes du SIDA et aux communautés dévastées par la pandémie;
 - développer l'aide à l'alimentation scolaire;
- renforcer un développement tenant compte du rôle spécifique des femmes en exécutant une phase renforcée d'intégration des femmes aux opérations;



- maintenir l'accent sur les besoins nutritionnels des bénéficiaires de l'aide du PAM par la fourniture d'assortiments alimentaires et par des études pilotes sur les micronutriments apportés par exemple par les aliments composés;
 - centrer la formation nutritionnelle du personnel et des partenaires sur des urgences de grande envergure et former les cadres afin d'obtenir l'impact maximum;
 - promouvoir l'adoption des meilleures pratiques et harmoniser les approches nutritionnelles de la programmation avec d'autres organisations des Nations Unies, le Comité administratif de coordination (CAC), le Sous-comité de la nutrition et des organisations non gouvernementales (ONG);
- renforcer les partenariats stratégiques:
 - avec des organisations pouvant financer des activités conjointes;
 - avec des ONG, tant dans les opérations d'urgence que dans les activités de développement inclusivement;
 - avec des institutions techniques, comme la FAO, l'OMS et l'Organisation internationale du travail (OIT), et faire davantage appel aux universités et aux établissements de recherche pour la fourniture d'avis techniques;
 - avec tous les partenaires pour l'édification d'infrastructures communautaires durables;
- poursuivre la réunion de connaissances sur les pauvres victimes de la faim et leurs moyens de subsistance par l'analyse et la cartographie de la vulnérabilité (ACV):
 - appliquer une approche rentable en prévoyant notamment la mise au point d'équipements peu coûteux et durables devant être remis aux institutions locales;
- utiliser la nouvelle catégorie d'engagement pour une durée indéfinie, les programmes de remodelage du profil et de formation du personnel pour optimiser le profil du personnel et poursuivre les progrès vers l'objectif portant à 50 pour cent la proportion de femmes parmi les administrateurs recrutés au plan international.

Les programmes du PAM ne peuvent être exécutés et les stratégies ne peuvent être appliquées que si l'on parvient à mobiliser des ressources suffisantes et à maintenir les coûts à un niveau minimum. On prévoit que les ressources pour le développement se maintiendront à peu près à leur niveau actuel (318 millions de dollars E.-U. par an) pendant toute la période 2002-2005 et que les contributions pour les opérations d'urgence et les interventions de secours et de redressement seront fonction des besoins, mais resteront en moyenne à leur niveau actuel qui est de 1,059 milliard de dollars par an. Un taux de recouvrement des coûts d'appui indirects (CAI) de 7,8 pour cent sur les coûts opérationnels directs financerait un budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) de l'ordre de 214 millions de dollars en 2002-2003. Tous les administrateurs du PAM s'emploieront à optimiser le rapport coût-efficacité dans toute l'organisation, et les actuelles mesures de réduction des coûts, comme l'auto-assurance des expéditions et l'auto-affrètement des

navires, seront maintenues et renforcées dans les cas où ce sera possible. La Stratégie de mobilisation des ressources approuvée par le Conseil d'administration en 2000 sera mise en œuvre afin d'améliorer la prévisibilité, la sécurité et la souplesse des contributions au PAM, dont le financement est assuré par des contributions volontaires.

Les dispositions relatives à la gouvernance qui ont été approuvées par le Conseil d'administration en 2000 doivent commencer à être mises en place conformément à un



calendrier prévoyant l'achèvement de leur mise en œuvre à la fin de 2004. Ces dispositions dépendent et sont au service de l'introduction progressive de certains aspects de la gestion axée sur les résultats dans tout le Programme. Ce type de gestion devrait aider à réaliser un grand nombre des améliorations qualitatives et à mettre en évidence les résultats des activités de terrain du PAM s'inscrivant dans les stratégies décrites dans le présent Plan stratégique et financier en fournissant une rétro-information précise sur les résultats obtenus. La gestion axée sur les résultats facilitera aussi la mobilisation des ressources en fournissant des résultats démontrables. La progression de sa mise en œuvre et celle de l'exécution de la stratégie de développement de l'approche du PAM seront présentées au Conseil en 2001.

Le succès de la stratégie sera indiqué par les résultats obtenus au regard des objectifs et des indicateurs (Section II) présentés par catégorie d'activités et activité d'appui. Les indicateurs ont été choisis pour donner un tableau annuel complet de la performance du Programme, y compris des secteurs soulignés dans la stratégie. Ils sont peu nombreux et d'un niveau élémentaire afin de simplifier la collecte des données et d'en réduire le coût autant qu'il est possible. Une série d'indicateurs plus complexes aura des répercussions considérables sur le coût. L'annexe I (structure des résultats—PAM) montre comment les objectifs se rattachent aux activités du PAM. Le diagramme présenté dans cette annexe donne une vue d'ensemble du travail du PAM, ce qui permet d'identifier facilement différents niveaux de résultats.

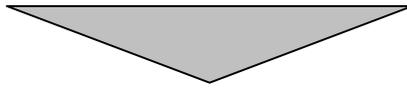
L'annexe II contient des tableaux présentant: les ressources projetées estimées et les sources et l'utilisation des fonds. Des hypothèses hautes, basses et moyennes sont présentées et les calculs sont fondés sur l'hypothèse moyenne. Les chiffres fournis dans ces tableaux constituent la base des estimations relatives aux dotations en ressources présentées dans la section sur la stratégie.

L'annexe III résume les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la stratégie approuvée dans le Plan stratégique et financier 2000-2003 (WFP/EB.A/99/5-A/1). Au cours des 15 premiers mois de la mise en œuvre, les progrès ont été satisfaisants. La plupart des éléments des 10 priorités ont été achevés et d'autres le seront pour 2003. Les aspects exigeant une attention complémentaire ont été introduits dans la stratégie pour 2002-2005. Les priorités pour 2000-2003 seront remplacées par les objectifs du Plan stratégique et financier 2002-2005 lorsqu'il aura été approuvé. Les progrès seront rapportés au moyen des indicateurs pour 2002-2005. L'annexe IV présente la Vision du PAM et la Définition de la mission du PAM qui fournissent l'orientation générale du Programme dans lequel s'inscrit la stratégie pour 2002-2005.

Au cours des futures périodes biennales le Budget et Plan de gestion s'appuiera sur la stratégie. Le premier Budget et Plan de gestion n'a pas à être soumis au Conseil d'administration avant 2003. Toutefois, en 2002, le PAM soumettra au Bureau du Conseil d'administration, pour commentaires et directives, les grandes lignes d'un Plan de gestion, ce qui lui permettra de faire en sorte que la structure et la teneur du Plan en 2003 répondent bien aux besoins du Conseil.



Projet de décision



Le Directeur exécutif demande que le Conseil présente des observations sur le Plan stratégique et financier pour 2002-2005 (WFP/EB.A/2001/5-B/1) et recommande que le Conseil approuve la mise en œuvre du Plan.



Table des matières

	Page
INTRODUCTION	9
	Paragraphes
I. STRATÉGIE DU PAM 2002–2005	1–82
INTRODUCTION	1–5
ENVIRONNEMENT MONDIAL	6–18
Mondialisation	6–10
Activités de plaidoyer	11–13
Sécurité du personnel	14–16
Réforme des Nations Unies	17–18
PROBLÈMES AU NIVEAU DU PROGRAMME DU PAM	19–65
Opérations d'urgence	19–25
Interventions prolongées de secours et de redressement	26–28
Opérations spéciales	29–30
Programmes et projet de développement	31–40
Problématique hommes-femmes	41–42
Nutrition	43–48
Partenariats	49–57
Base de connaissances	58–59
Ressources humaines	60–65
PROBLÈMES DE DOTATION EN RESSOURCES ET DE COÛT	66–75
Projections des ressources	66–71
Rentabilité économique	72–73
Mobilisation des ressources	74–75
GOVERNANCE ET DÉMONSTRATION DES RÉSULTATS	76–82
II. BUT, OBJECTIFS ET INDICATEURS DU PAM	83–86
LE BUT POUR 2002–2005	86
	Page
ANNEXES	
I. Structure des résultats—PAM	36
II. Projection des ressources et utilisation	37
III. Progrès accomplis dans la mise en oeuvre des priorités du Plan stratégique et financier pour 2000–2003	40
IV. Vision du PAM et définition de la Mission du PAM	49



Introduction

Le Plan stratégique et financier du PAM a pour but d'arrêter l'orientation du Programme, d'esquisser les mesures nécessaires pour prendre cette orientation et de prévoir comment ces mesures seront financées.

Un Plan stratégique et financier quadriennal, sous la forme d'un plan à horizon mobile, est présenté au Conseil d'administration pour commentaires et approbation tous les deux ans, conformément à l'Article VI.1 du Règlement général. La teneur du Plan est conforme au Règlement général, à l'avis du Comité financier de la FAO (WFP/EB.A/99/5-A/2) et du CCQAB (WFP/EB.A/99/5-A/3) et aux décisions du Conseil sur les dispositions concernant la gouvernance (2000/EB.A/6 et 2000/EB.3/1). Les décisions concernant la gouvernance exigent que le Plan stratégique et financier soit transformé en un "Plan stratégique", c'est-à-dire davantage stratégique, déterminant l'orientation du Programme en fixant un but et des objectifs, en arrêtant une stratégie pour atteindre le but et en établissant des indicateurs des progrès axés sur les résultats.

La mise en œuvre intégrale des décisions sur la gouvernance implique un amendement du Règlement général qui figure au programme de travail du Conseil pour 2001. On a conservé l'appellation "Plan stratégique et financier" et maintenu la teneur du Plan, afin que le Plan stratégique et financier 2002-2005 soit conforme au Règlement en vigueur. On a ajouté des indicateurs axés sur les résultats dans l'attente des amendements au Règlement. Sous réserve de l'approbation des amendements nécessaires, le Plan stratégique et financier sera appelé "Plan stratégique" à partir de sa prochaine soumission au Conseil en 2003, et sera dès lors pleinement compatible avec les décisions et les directives du Conseil sur la gouvernance.

C'est la première fois que le PAM introduit des indicateurs visant à donner un tableau annuel des résultats du Programme au moyen de données fondamentales (voir la Section II, But, objectifs et indicateurs pour les catégories d'activités 2002-2005). Ces indicateurs sont peu nombreux et d'un niveau élémentaire afin de rendre la collecte des données aussi simple et peu coûteuse que possible. Une série d'indicateurs plus complexes aura des répercussions considérables sur les coûts.

Plusieurs éléments de la stratégie 2002-2005 ont été envisagés dans l'Initiative de restructuration lancée en 1996. L'Initiative poursuit un certain nombre de buts: maintien du terrain au centre des activités du PAM; administration laissée aux administrateurs; direction; travail d'équipe; réflexion stratégique; communications; souplesse et adaptabilité. La mise en œuvre est un processus continu depuis 1996 et le présent Plan stratégique et financier contribue à sa promotion. A compter de 2001, le PAM évaluera l'Initiative par une série d'études focalisées visant à estimer les succès remportés, les coûts et les avantages d'investissements importants, et à recommander des actions complémentaires pour atteindre les buts restants.



Le présent document décrit les perspectives et les difficultés qu'implique la stratégie du PAM pour 2002-2005 (Section I). La bonne exécution de la stratégie ressortira clairement des résultats obtenus dans les différentes catégories d'activités du PAM et les activités d'appui. La Section II présente le but, les objectifs et les indicateurs servant à mesurer les résultats en termes de prestations aux victimes de la faim. Les annexes contiennent un diagramme présentant le cadre dans lequel s'inscrivent les résultats globaux obtenus par le PAM, les projections et l'utilisation des ressources, les progrès accomplis dans la mise en œuvre des priorités du Plan stratégique et financier 2000-2003 d'ici à mars 2001, ainsi que la Vision du PAM et la définition de la Mission du PAM.



I. Stratégie du PAM 2002-2005

INTRODUCTION

1. Au cours des quatre prochaines années, le PAM doit continuer de rechercher en collaboration avec d'autres instances les moyens de mobiliser la volonté, les ressources et les actions de la communauté internationale, pour réduire la faim et accélérer les progrès sur la voie de la sécurité alimentaire et de la croissance. Le Plan stratégique et financier (2002-2005) propose des stratégies permettant de tirer parti des possibilités qui pourraient s'offrir et de surmonter les difficultés afin de renforcer le potentiel du PAM, d'augmenter le nombre de victimes de la faim qu'il peut aider et de promouvoir le soutien tangible de tous les acteurs décidés à lutter contre la pauvreté et la faim.
2. L'exposé de la Mission et la Vision du PAM (annexe IV) lui imposent de fournir une aide alimentaire aux victimes de la faim pour les mettre en mesure d'assurer leur développement et de faire face aux périodes de faim causées par les crises qui jalonnent leur vie. La tâche est énorme, puisqu'on estime à 830 millions le nombre de personnes souffrant de sous-nutrition, et que les crises causées par des catastrophes naturelles et dues à l'homme sont fréquentes. Malgré des efforts considérables, la communauté internationale ne progresse que lentement vers le but proposé par le Sommet mondial de l'alimentation de la FAO de 1996, à savoir diminuer de moitié le nombre de personnes souffrant de malnutrition d'ici à 2015.
3. L'engagement pris par le Sommet et la Vision du PAM—un monde où tout être humain, homme, femme et enfant a accès en permanence aux vivres qui lui sont nécessaires pour mener une vie saine et active—suppose les efforts concertés de nombreux acteurs. Les gouvernements doivent créer un contexte politico-économique, des conditions commerciales et des systèmes d'occupation des terres favorables. Les institutions financières internationales et les gouvernements doivent fournir les ressources. La société civile, les ONG internationales et les organismes de développement et d'aide humanitaire doivent aider ceux qui ont faim à identifier leurs priorités et leurs besoins en secours et en développement, fournir une aide bien conçue, très focalisée, effective et efficace. Les établissements de recherche et les groupes de réflexion doivent examiner les facteurs et les interrelations qui causent et qui maintiennent la faim, aidant ainsi les gouvernements et les organismes opérationnels à arrêter leurs programmes et leurs priorités. La coordination des efforts de ces acteurs est essentielle pour assurer complémentarité et synergie, promptitude et efficacité.
4. Le rôle du PAM dans la lutte contre la faim est crucial. En tant que principal organisme mondial d'aide alimentaire, il devrait fournir un modèle montrant comment les aliments doivent être utilisés pour soulager la faim dans les opérations d'urgence et les interventions prolongées de secours et pour passer de la réponse aux besoins de base immédiats à l'instauration de la sécurité alimentaire et au développement social et économique. Les opérations spéciales du PAM doivent fournir l'appui logistique nécessaire pour transporter d'importantes quantités de vivres et d'autres produits fournis au titre de l'aide humanitaire. La politique du PAM visant à favoriser le développement a concentré l'essentiel des efforts sur les gens et sur les sous-secteurs où la pénurie alimentaire est un sérieux obstacle au



développement. Les activités de plaidoyer du PAM visent à appeler l'attention des décideurs sur la nécessité de décisions politiques et budgétaires et d'actions soutenues visant à soulager la pauvreté et à améliorer la sécurité alimentaire des victimes de la faim. Ses engagements en faveur des femmes, instigatrices et exécutantes des mesures mettant la famille à l'abri de la faim, outre qu'ils sont justifiés au plan de l'aide alimentaire, contribuent aussi à l'instauration de la parité hommes-femmes.

5. La stratégie 2002-2005 a pour but l'excellence de l'aide aux populations qui ont faim et qui ont un besoin vital d'aide alimentaire. Cela implique qu'on maximise le nombre des personnes aidées, ainsi que la quantité et la qualité des changements qu'elles peuvent apporter à leurs moyens de subsistance. Pour parvenir à ce résultat, la stratégie doit assurer la bonne exécution et la cohérence de toutes les activités de terrain et d'appui du PAM, en tirant parti des possibilités offertes par le Programme et en centrant les efforts sur les problèmes et les domaines qui doivent retenir toute l'attention si l'on veut parvenir à améliorer le sort des victimes de la faim. Les possibilités qui s'offrent au PAM, les défis auxquels il est confronté et les stratégies adoptées sont décrits ci-dessous.

ENVIRONNEMENT MONDIAL

Mondialisation

6. La réorientation des efforts, non seulement des Nations Unies, mais aussi de la Banque mondiale et des programmes de donateurs, vers la lutte contre la pauvreté ouvre des perspectives très favorables. Si le PAM a toujours privilégié l'aide directe aux plus démunis, d'autres organisations très influentes et disposant de ressources plus importantes reconnaissent maintenant que la lutte contre la pauvreté exige une aide directe, des filets de sécurité et des efforts coordonnés, aussi bien que des réformes de politique générale, la libéralisation commerciale et la croissance économique.
7. Le Rapport de la Banque mondiale ("*Attacking Poverty*") sur la lutte contre la pauvreté témoigne d'un alignement sur la conception qui est celle du PAM. Bien que le rapport ne reconnaisse pas suffisamment l'importance du phénomène de l'insécurité alimentaire, l'accent qu'il met sur la démarginalisation et l'aide des plus démunis du monde est le bienvenu. Le moment est particulièrement bien choisi pour donner la priorité à la lutte contre la pauvreté dans le contexte d'une mondialisation croissante, dont les conséquences pour les pauvres restent incertaines.
8. La mondialisation du commerce, des investissements, de la technologie et des communications aura des avantages à l'échelle de toute la société; mais il est peu probable que les populations pauvres sous-alimentées et sans instruction puissent en bénéficier dans le court terme. Dans le cadre de son mandat, le PAM s'emploiera à faire bénéficier les pauvres des retombées de la mondialisation en améliorant leur état nutritionnel, leur aptitude à accéder à la sécurité alimentaire et aux possibilités de développement. Il s'attachera tout particulièrement à travailler avec la société civile pour renforcer les capacités d'intervention des communautés, des ONG et des individus.
9. Les réunions de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) sont parmi les principaux forums internationaux où l'on discute de la mondialisation. Les négociations de l'Uruguay Round de 1994 sur l'agriculture ont débouché sur un accord non contraignant appelé décision de Marrakech. Il identifiait les mesures qui devaient être prises pour faire en sorte que les accords commerciaux n'aient pas d'effets adverses sur l'aide alimentaire disponible pour répondre aux besoins des pays en développement. Le problème concernait



particulièrement les pays les moins développés et les pays en développement importateurs nets de produits alimentaires.

10. Le Conseil de l'OMC discute actuellement de la décision de Marrakech et considère qu'il s'agit d'un problème d'exécution résultant des accords commerciaux. De nombreux pays se préoccupent de rendre la décision plus opérationnelle et examinent son caractère non contraignant. La PAM suivra les discussions et y prendra part, puisque les modalités d'exécution de la décision auront un impact sur le niveau de l'aide alimentaire et sur les modalités de sa distribution aux pays les moins avancés (PMA) ou aux pays à faible revenu et à déficit vivrier (PFRDV). Le Programme plaidera pour des projets d'aide alimentaire multilatéraux.

Activité de plaidoyer

11. Il est clair que la vision du PAM ne peut se concrétiser qu'avec le concours d'autres organisations travaillant pour le développement et les secours dans le cadre de la lutte contre la faim.
12. Au cours des dernières années le PAM s'est taillé une plus grande place et a accru son influence dans la communauté internationale de développement et de secours. Il a accès aux gouvernements, peut compter sur une vaste couverture médiatique et dispose d'une grande influence au sein du système des Nations Unies—comme le montre le fait qu'il a pris la direction de la sécurité des travailleurs humanitaires et que son Directeur exécutif a été nommé Envoyée spéciale du Secrétaire général des Nations Unies dans la Corne de l'Afrique. Fort de cette évolution, le PAM s'emploiera à convaincre les décideurs de prendre des mesures pour mettre un terme à la faim et pour sensibiliser l'opinion publique à ces problèmes. Son expérience récente en Inde, au Pakistan et au Mozambique montre qu'un dialogue régulier avec les gouvernements nationaux lui permet de parler au nom des pauvres victimes de la faim et influence la réflexion gouvernementale au moment de l'élaboration des grandes orientations et de l'établissement des budgets. Le PAM fournira aux gouvernements des avis sur la sécurité alimentaire et ses liens avec l'alimentation scolaire, la santé et d'autres problèmes connexes. Il ne cessera aussi de rappeler les besoins de ceux qui ont faim, de promouvoir l'état de préparation aux catastrophes et le renforcement des capacités d'intervention des communautés.
13. Tous les bureaux de pays devront s'employer à convaincre les décideurs de prendre des mesures pour mettre un terme à la faim, sensibiliser la population au problème et au rôle du PAM et mobiliser des ressources localement. Les activités de plaidoyer complètent tous les programmes et toutes les opérations du PAM, et peuvent être aussi importantes pour améliorer la vie des victimes de la faim que les activités de terrain. Elles doivent donc faire partie intégrante de la gestion du Programme, leur coût financier relativement faible et le temps qu'elles exigeront du personnel étant financés sur les budgets de gestion. Indépendamment du temps du personnel, du matériel et une stratégie spécifiques pour chaque pays devront être prévus. Les résultats bien documentés des activités de terrain conduites par le PAM deviendront un outil précieux et largement utilisé par les bureaux de pays pour mener leurs activités de plaidoyer pendant la période 2002-2005.

Sécurité du personnel

14. Les efforts du PAM pour assurer la sécurité du personnel humanitaire ont entraîné la mise en place d'un système de sécurité à l'échelle des Nations Unies. Le personnel du PAM, comme celui d'autres organisations humanitaires, doit souvent prendre des risques pour exécuter son travail, surtout dans un contexte de guerre et de troubles civils. Le PAM continue de donner la priorité numéro 1 à la promotion de la sécurité. Presque tous les



membres du personnel ont reçu une formation spéciale et des mesures ont été prises pour assurer la sécurité. Au cours de la période couverte par le plan, les nouveaux membres du personnel recevront à leur tour une formation à la sécurité et les mesures prises seront renforcées. Le PAM et les organisations qui lui sont apparentées, les ONG et les Nations Unies elles-mêmes doivent poursuivre leurs efforts pour améliorer la sécurité des travailleurs humanitaires.

15. Sous la direction du Secrétaire général chargé d'améliorer la sécurité du personnel des Nations Unies, le PAM travaillera avec des partenaires très importants, comme le Bureau pour la coordination des affaires humanitaires (OCHA), l'UNSECOORD, l'UNICEF, le PNUD et le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), à l'établissement d'une approche commune de la sécurité sur le terrain. Des normes de sécurité minimum et des mécanismes de planification de la sécurité seront établis et des évaluations des menaces seront conduites. Des manuels, des directives et des programmes de formation seront mis au point. Le PAM fera appel à l'UNSECOORD pour former ses directeurs de pays à la gestion des crises dans le cadre d'un programme s'adressant à tous les directeurs d'organisations des Nations Unies dans les pays.
16. Les gouvernements doivent prendre deux mesures dans ce domaine. Ils doivent tenir les gens pour responsables des crimes qu'ils commettent contre les travailleurs humanitaires et financer un système de sécurité à l'échelle des Nations Unies. L'Assemblée générale a décidé que les organisations opérationnelles financeraient la composante terrain d'un système de sécurité des Nations Unies sur les budgets de leurs projets. Cette mesure augmentera les coûts des projets et créera peut-être un précédent pour le recouvrement sur les budgets des projets d'autres coûts communs à l'échelle du système des Nations Unies. Le PAM espère que les gouvernements participant à l'Assemblée générale examineront cette décision et assumeront la responsabilité de la sécurité du personnel des Nations Unies, chaque Organisation jouant le rôle essentiel qui lui est imparti.

Réforme des Nations Unies

17. Le PAM continuera de participer activement tant à l'élaboration qu'à la mise en œuvre de la réforme des Nations Unies. Cependant, le champ d'activité des Nations Unies est très large et toutes les activités ne relèvent pas du mandat du PAM. Celui-ci sélectionnera donc avec le plus grand soin les mesures à prendre et les réunions auxquelles il sera représenté pour assurer l'efficacité maximale de sa collaboration et l'utilisation optimale du temps de son personnel. Il suivra de particulièrement près les problèmes suivants qui revêtent une importance stratégique pour le Programme:

- **Déclaration du Millénaire:** Faire en sorte que les efforts de développement du secteur social menés par le PAM s'inscrivent dans le cadre du suivi de la Déclaration.
- **Sommet mondial de l'alimentation cinq ans plus tard:** Il aura lieu à la FAO en 2001; il passera en revue les mesures prises pour atteindre l'objectif fixé en 1996 et orientera les efforts du PAM et d'autres organisations visant à réduire de moitié le nombre des gens souffrant de sous-alimentation d'ici à 2015.
- **Session spéciale de l'Assemblée générale sur les enfants:** Le PAM continuera à améliorer la condition des enfants dans le monde par les mesures suivantes: opérations d'alimentation scolaire élargies; activités de santé maternelle et infantile; amélioration des programmes d'enseignement et d'alimentation des enfants impliqués dans des situations d'urgence; mesures visant à promouvoir la sécurité alimentaire des orphelins de victimes du VIH/SIDA.



- **Conférence mondiale sur les femmes de Beijing+5:** Le PAM établit actuellement une stratégie visant à démarginaliser et à responsabiliser les femmes sur la base d'une étude des progrès accomplis en direction des objectifs fixés dans les Engagements du PAM en faveur des femmes pour 1996-2001, ainsi qu'à dégager les bonnes pratiques et les enseignements tirés.
 - **Sécurité du personnel:** Le PAM établira un environnement de travail sûr grâce à la mise en place du système de sécurité des Nations Unies.
 - **Rapport Brahimi:** Le PAM donnera suite aux recommandations du rapport sur la prévention des conflits, la protection des civils dans les conflits armés et l'instauration de la paix, ainsi qu'aux nouvelles mesures de coordination et de planification.
 - **Coordination logistique interorganisations:** Le centre logistique commun des Nations Unies sera renforcé, ainsi que la coordination logistique interinstitutions et la fourniture de services de logistique et de télécommunications communs.
 - **Collaboration sur les problèmes d'urgence:** Cela implique que le PAM examine avec le HCR et l'OCHA les modalités de la collaboration avec ces deux organismes dans des domaines tels que la liaison entre les secours et le relèvement, la coordination des mesures humanitaires internationales en cas d'urgences complexes et la réinstallation des réfugiés.
 - **Catastrophes naturelles:** Le PAM améliorera la réponse et la coordination interinstitutions.
 - **PDI:** Le PAM doit renforcer les dispositions régissant la collaboration interinstitutions,
 - **Bilan commun de pays/Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement:** Par le biais de l'UNDG, le PAM examinera les problèmes liés à la mise en œuvre et à l'harmonisation des programmes et, par le biais des relations entre bureaux de pays, promouvra la mise en œuvre.
 - **VIH/SIDA:** Promouvoir une prise de conscience des relations entre le VIH/SIDA et la sécurité alimentaire et l'instauration de partenariats.
 - **Problèmes de coordination des programmes et de la politique:** Par le biais du nouveau Conseil des chefs exécutifs du système des Nations Unies (BCE) du Comité de haut niveau sur la gestion (HLCP), le PAM s'emploiera à établir des approches communes au niveau du terrain, ainsi qu'à mettre au point et à appliquer des instruments de programmation communs.
 - **Problèmes de gestion administrative:** Le PAM jouera un rôle actif dans le nouveau Comité de haut niveau sur la gestion (HLCM) chargé des problèmes de gestion administrative exigeant une réponse à l'échelle du système pour améliorer les services, réaliser des gains de productivité et accroître l'efficacité dans tout le système des Nations Unies.
18. Passant des problèmes extérieurs aux problèmes intérieurs, le PAM tirera parti des atouts dont il dispose au niveau de la programmation et apportera les correctifs nécessaires pour porter ses activités de terrain au niveau de l'excellence.



PROBLEMES AU NIVEAU DU PROGRAMME DU PAM

Opérations d'urgence

19. La capacité de faire face aux urgences est l'un des principaux points forts du PAM. Toutefois, vu la diversité et la nature changeante des urgences, il doit en permanence améliorer son dispositif pour rester aux avant-postes de l'aide humanitaire. En mars 2001, on comptait 46 opérations d'urgence dans 41 pays ou régions totalisant un besoin de l'ordre de 1,6 million de tonnes de vivres (équivalant à environ 800 millions de dollars). En 2001, les bénéficiaires de l'aide fournie au titre des opérations d'urgence devraient être au nombre de 43 millions au moins.
20. On ne constate aucune diminution du nombre des urgences exigeant une aide alimentaire. En fait, le récent rapport du Groupe intergouvernemental pour l'étude du changement climatique prédit que le changement climatique aura notamment pour effet d'augmenter notablement les catastrophes naturelles. Le bilan du réchauffement de la planète devrait être négatif au niveau des écosystèmes, de l'agriculture, de la foresterie, de la construction et des transports. Les catastrophes naturelles, notamment les cyclones et les typhons devenus plus fréquents pourraient s'ajouter aux inondations dévastatrices. Les modifications des conditions météorologiques devraient aussi se traduire par des inondations plus fréquentes, plus étendues et plus graves. Il en résultera probablement des déplacements massifs et la perte des moyens de subsistance qui augmenteront les besoins d'aide alimentaire.
21. La fourniture d'aide est très différente selon qu'il s'agit de victimes de la sécheresse, de guerres ou d'inondations. Chaque urgence pose ses problèmes stratégiques et logistiques propres, selon que la situation s'installe au bout d'une longue période comme dans le cas des sécheresses ou brutalement comme dans le cas d'inondations ou de tremblements de terre; selon que le PAM est déjà présent dans le pays et dispose par conséquent de connaissances locales et de ressources alimentaires; selon la capacité des gouvernements nationaux et locaux, etc.
22. Les urgences complexes dans lesquelles interviennent des causes et des problèmes multiples perdurent souvent pendant des années et l'aide doit souvent se limiter aux secours. Les urgences résultant d'un conflit armé créent des difficultés supplémentaires. Elles sont souvent longues, mettent en danger les travailleurs humanitaires et rendent plus difficiles la planification, la mise en œuvre et le suivi.
23. La plupart des catastrophes naturelles au contraire exigent des interventions de secours rapides et de courte durée, suivies d'une longue période de redressement requérant une aide pour la remise en état et la reconstruction. Les programmes du PAM doivent donc avoir la souplesse nécessaire pour répondre aux besoins de chaque urgence et faire face à leurs conséquences.
24. Le PAM a besoin des dispositifs de veille, de l'équipement, du personnel et des expertises nécessaires pour intervenir efficacement quelle que soit la nature de l'urgence. Il lui faut des méthodes d'évaluation, la capacité de formuler des appels et des procédures bien rodées pour mieux faire face, non seulement à des urgences isolées, mais aussi à des crises régionales et à la conjugaison de plusieurs urgences survenant simultanément. Ces considérations ont amené le PAM à entreprendre une étude de sa préparation aux crises et à établir un programme de renforcement des mesures, y compris de la formation aux opérations d'urgence, qui sera mis en route dans les quatre prochaines années. Ces mesures s'appuieront sur des procédures actuellement jugées satisfaisantes qui visent à renforcer la capacité d'évaluation des besoins des victimes (y compris des évaluations conjointes avec



la FAO et d'autres organismes), et à appuyer la planification d'urgence, la détection précoce et la logistique. Pour améliorer les procédures et établir des directives opérationnelles le PAM fera appel à l'expérience qu'il a accumulée et aux études qui ont été effectuées. Il faudra aussi améliorer les qualifications du personnel et les moyens de gestion par une formation appropriée. On constituera les stocks de matériel de communication essentiel à une intervention rapide sur le terrain et l'on créera des systèmes de gestion efficaces appuyant leur déploiement. On mettra au point des stratégies pour se procurer les vivres nécessaires et des outils de gestion. On reverra avec les partenaires, en vue de les améliorer, les procédures régissant les appels ainsi que l'établissement des rapports/suivi. Il faudra notamment poursuivre le renforcement de la cellule logistique commune des Nations Unies, de création récente, dont le PAM assurera la gestion et qui facilitera les évaluations conjointes des besoins, ainsi que la planification et l'équipement des opérations d'urgence.

25. Les mesures d'atténuation des effets des catastrophes prévues dans le cadre de l'aide au développement peuvent réduire la gravité de nombreuses catastrophes. Elles constituent l'un des cinq secteurs prioritaires de la politique visant à favoriser le développement et ont été intégrées à neuf des SSP et programmes de pays qui ont été approuvés par le Conseil d'administration en 2000. En 2002-2005, le nombre de pays intégrant l'atténuation des effets des catastrophes à leurs activités de développement continuera d'augmenter dans les régions exposées à des catastrophes naturelles récurrentes. On étudiera la relation entre programmation du développement et réaction plus efficace aux catastrophes résultant de l'amélioration de l'état de préparation et des activités de prévention et l'on intégrera des mesures appropriées aux programmes du PAM. La planification d'urgence, l'un des principaux outils de l'état de préparation utilisés par le PAM, sera affinée par la différenciation entre différents types de catastrophe.

Interventions prolongées de secours et de redressement

26. Les opérations d'urgence doivent souvent être suivies par des interventions prolongées de secours et de redressement. Les IPSR ont été créés en 1998 à partir des interventions prolongées de secours (IPS) dans le but d'assurer à la programmation la souplesse nécessaire pour répondre aux besoins changeants en secours et en aide au redressement dans les urgences de grande ampleur et dans la période qui les suit. Les activités peuvent être conçues pour assurer uniquement le maintien des secours d'urgence, ou prévoir des activités de redressement, les donateurs ayant le choix des mesures qu'ils appuient. En mars 2001, on comptait 33 IPSR couvrant 43 pays et représentant un besoin en ressources de 1,26 million de tonnes de vivres (équivalant à environ 748 millions de dollars). En 2001, les bénéficiaires de l'aide fournie au titre des IPSR devraient atteindre le nombre de 18 millions au moins.
27. A la demande du Conseil à sa troisième session ordinaire de 2000, un examen du financement des IPSR a été entrepris. Il a montré que cette catégorie d'opération bénéficie généralement d'un solide appui des donateurs. Cependant, la situation globalement positive des ressources (en 2000 les besoins des IPSR étaient couverts à 80 pour cent) masque certains sujets de préoccupation concernant notamment les délais et la prévisibilité du financement. En février 2001, le Conseil est convenu que le Secrétariat devrait poursuivre au cours des deux années à venir l'évaluation de 12 IPSR qui devrait déboucher sur une évaluation thématique de l'efficacité de la nouvelle catégorie. L'opération aidera le PAM à identifier les mesures supplémentaires et les changements nécessaires pour aider les millions de réfugiés et de personnes déplacées qui dépendent du PAM pour leur subsistance. Le Programme étudiera aussi les facteurs pouvant dissuader les donateurs de



financer des projets ne cadrant pas parfaitement avec les catégories urgence ou développement.

28. Les besoins des personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays (PDI) restent particulièrement préoccupants. Les dispositions régissant actuellement la collaboration ne sont pas pleinement efficaces. Bien souvent, l'aide alimentaire aux PDI n'est pas complétée par la fourniture d'abris, de soins de santé de base et d'eau potable essentiels à leur bien-être, parce que les organisations responsables manquent de fonds. Des efforts supplémentaires sont indispensables pour maintenir l'état nutritionnel des PDI et faire face à leurs besoins. Le PAM s'emploiera dans le cadre du système des Nations Unies à identifier des mesures permettant d'améliorer efficacement l'aide aux PDI. Le système des Nations Unies devrait au minimum convenir des responsabilités incombant au Coordonnateur Résident ou au Coordonnateur de l'aide humanitaire à l'égard des PDI et de la mise en œuvre de l'aide nécessaire fournie par chaque organisme impliqué.

Opérations spéciales

29. Depuis 1997, les opérations spéciales, qui assurent des services logistiques aux opérations d'urgence et aux interventions de redressement du PAM et d'autres organisations ont augmenté au plan de la fréquence, de l'ampleur, de la durée et du coût. En 2000, on comptait quelque 31 opérations spéciales, avec appui à l'infrastructure, opérations aériennes et interventions spéciales de tous ordres fournissant des services interinstitutionnels, représentant un besoin en ressources de 80 millions de dollars; les fonds reçus représentaient 32 pour cent seulement de ces besoins. Simultanément, la solide réputation du PAM en logistique a amené les ONG, les donateurs et les institutions des Nations Unies à lui demander de plus en plus fréquemment d'assurer dans le cadre d'opérations spéciales l'appui logistique de composantes non alimentaires d'opérations de secours.
30. Les opérations spéciales feront l'objet d'un examen portant plus particulièrement sur leur multiplication, les procédures employées et leur transformation en services logistiques communs assurés pour le compte de partenaires du PAM travaillant dans le cadre d'urgences—qui déborde de loin leur rôle traditionnel. Une évaluation thématique de cette catégorie portera sur la conception et l'exécution des opérations spéciales et abordera d'autres problèmes opérationnels. Cette évaluation et les recommandations qui pourraient l'accompagner seront examinées par le Conseil d'administration en 2002.

Programmes et projets de développement

31. La politique visant à favoriser le développement a été élaborée par un vaste processus de consultation avec les membres du Programme et des experts. Elle porte essentiellement sur cinq secteurs prioritaires: éducation et formation, santé des femmes et des enfants, création d'avoirs, atténuation des effets des catastrophes et gestion des ressources naturelles. Le renforcement du ciblage des activités, le suivi et des dispositions concernant les partenariats sont également prévus. Le Conseil d'administration a approuvé un calendrier donnant l'assurance que toutes les activités de développement sont conformes aux grandes orientations du PAM. L'appui croissant aux activités de développement retiendra toute l'attention au cours de la période 2002-2005, qui sera sans doute critique pour les programmes et projets en question.
32. Les activités de développement sont le principal moyen par lequel le PAM donne aux pauvres victimes de la faim la possibilité d'accéder à une sécurité alimentaire durable, à une nutrition adéquate et au développement économique et social, promouvant ainsi la croissance dans la paix et réduisant la vulnérabilité aux catastrophes naturelles et dues à



l'homme. En mars 2001, des programmes et des projets de développement étaient en cours d'exécution dans 57 pays et représentaient un total de 302 millions de dollars. Si ces ressources peuvent être entièrement réunies, les activités de développement nourriront en 2001 plus de 23 millions de bénéficiaires dont elles rendront directement possible le développement. Les bénéficiaires seront essentiellement des femmes et des enfants qui pourront se constituer et garder le contrôle des avoirs nécessaires à leur développement. Ce type d'activité ressortit au secteur social plutôt qu'au développement de l'infrastructure. L'alimentation scolaire devrait beaucoup se développer.

33. En 2000, les Etats-Unis ont lancé une Initiative en faveur de l'alimentation scolaire qui donne aux enfants accès à un repas scolaire et promeut l'Education pour tous, engagement universel à l'égard du Cadre de Dakar de 2000 et de la Déclaration de Jomtien de 1990. En 2001, le PAM oriente partiellement l'initiative vers 19 pays dont les activités d'alimentation scolaire manquent de fonds et vers quatre autres pays sous réserve que les propositions soient acceptées par le Conseil d'administration. Ces mesures lui permettront de développer ses activités d'alimentation scolaire et par là d'attirer, de retenir et d'améliorer l'attention et l'apprentissage des écoliers, notamment des filles, ce qui les aidera à mieux tirer parti d'autres possibilités de développement.
34. La gestion par le PAM des nouvelles ressources importantes destinées à l'alimentation scolaire renforcera l'appui à ces activités et donnera la mesure de l'efficacité du Programme en tant qu'organisation responsable du développement. La planification, le suivi, les activités de plaidoyer et les rapports faisant état des résultats de l'alimentation scolaire devront être de haute qualité.
35. Le VIH/SIDA est devenu un obstacle majeur au développement dans de nombreuses parties du monde, notamment en Afrique. Les données montrent de manière de plus en plus convaincante que la nutrition influe sur la capacité des gens à résister au virus. Le PAM étudie actuellement comment les interventions d'aide alimentaire prévues dans toutes les catégories d'activités peuvent le mieux aider les individus et les communautés dont la sécurité nutritionnelle et alimentaire est menacée par le VIH/SIDA. Une fois que l'étude sera achevée, le PAM abordera le VIH/SIDA d'une manière compatible avec son mandat et sa politique visant à favoriser le développement en centrant ses efforts sur les liens entre l'insécurité alimentaire, la malnutrition et la pandémie.
36. S'il est difficile de fournir un nombre précis à l'échelle mondiale de pauvres victimes de la faim dont le développement pourrait être facilité par l'aide alimentaire du PAM, il est clair qu'une proportion plus importante des 830 millions de personnes sous-alimentées pourrait bénéficier d'une aide si des ressources étaient disponibles. Or, les contributions aux activités de développement du PAM autres que l'alimentation scolaire continuent de diminuer. Si la tendance se poursuit, il se peut que dans un avenir pas très lointain le PAM n'ait pas le niveau de ressources lui permettant de continuer de promouvoir le développement. Cela aura des conséquences très préjudiciables pour les populations dont le PAM appuie le développement et pour d'autres catégories du programme, le lien entre développement, atténuation des effets des catastrophes, délai de réaction post-conflit ou post-catastrophe et maintien de la paix devenant de plus en plus évident. Il est donc essentiel que les activités de mobilisation des ressources du PAM soulignent ce besoin.
37. Outre qu'elles aident à remplir les engagements du Sommet mondial de l'alimentation, les activités de développement contribuent à prévenir les urgences en atténuant les effets des catastrophes éventuelles et en renforçant les mécanismes de résistance de la population. Elles jettent les bases d'une réaction rapide et efficace en cas d'urgence et impliquent: i) une bonne connaissance des conditions de vie des plus pauvres, du pays, du régime et du personnel gouvernemental et des représentants d'autres organisations dans le



pays; ii) des stocks de vivres dans le pays, et de la possibilité de dérouter les navires transportant des produits du programme de développement en cas d'urgence soudaine; iii) une infrastructure en place pour les distributions de vivres et le suivi, avec stocks de vivres, entrepôts, bureaux, équipement de communication et systèmes de suivi des produits alimentaires; et iv) un noyau de personnel expérimenté dans le pays et dans les bureaux de région proches. Cette base indispensable à une réponse rapide en cas d'urgence est évidemment compromise par la possibilité d'une diminution des ressources du programme de développement du PAM.

38. Même au niveau actuel de ressources, les activités de développement posent de sérieux problèmes aux bureaux de pays, avec des petits programmes, installés dans des PMA. Ils ont du mal à faire face aux coûts d'appui directs (CAD) des améliorations qualitatives apportées aux programmes en raison du faible niveau de financement des CAD dans le cas de programmes de faible tonnage. Environ 16 bureaux de pays exécutent de petits programmes. Si les contributions ne permettent pas de porter ces programmes à une taille viable, les bureaux de pays devront peut-être être fermés et/ou les programmes être administrés par des pays ou des bureaux régionaux voisins. Cela peut exacerber les difficultés du contrôle des pertes coût, assurance et fret et du maintien d'une base de connaissances et de conditions compatibles avec une réponse d'urgence, et réduire encore l'aide aux pays qui en auraient le plus besoin. Dans le court terme, les coûts de départ de l'amélioration qualitative, qui sont probablement supérieurs aux coûts d'entretien en cours d'exécution, sont financés sur les CAD complétés par des fonds spéciaux d'amélioration de la qualité fournis par des donateurs et administrés par le siège du PAM.
39. Le PAM pourra sans doute atténuer certaines difficultés liées aux CAD en examinant la gestion interne du financement des coûts d'appui directs. Il sera nécessaire d'augmenter les contributions aux petits programmes pour assurer leur viabilité dans le long terme, et le PAM examinera les options qui s'offrent pour faire face à cette augmentation.
40. Tout au long de la période 2002-2005, le PAM s'emploiera à mobiliser des ressources pour porter le nombre annuel de bénéficiaires du développement de 22 millions en 2000 à 30 millions au moins par an. Il organisera la collecte et la présentation des résultats obtenus afin de promouvoir l'appui des donateurs, d'améliorer la transparence financière, de faciliter la gestion des coûts et des activités et de promouvoir un environnement politique favorable. Le PAM fera en sorte que les activités soient ciblées, conçues et exécutées en fonction de la politique visant à favoriser le développement. Chaque activité sera donc liée au Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement du pays, planifiée et exécutée en collaboration avec des organisations capables de promouvoir le développement.

Problématique hommes-femmes

41. Cette problématique fait partie intégrante de toutes les activités du PAM: opérations d'urgence, IPSR, opérations spéciales et opérations de développement. Le PAM voit dans les femmes une force majeure au service de la lutte contre la faim, parce qu'elles veillent à ce que l'aide alimentaire soit effectivement utilisée pour répondre aux besoins nutritionnels de la famille. Dans les cas où les femmes exercent le contrôle de l'aide alimentaire aux familles ou contribuent à orienter les politiques et les procédures en raison du rôle clé qu'elles jouent dans les comités de décision et les groupes consultatifs, elles rendent plus efficace l'aide alimentaire et en outre elles se préparent à jouer un rôle plus influent dans leur communauté. La place croissante que le PAM accorde aux activités de développement dans le secteur social donnera la priorité à la problématique hommes-femmes et facilitera la démarginalisation des femmes.



42. Les engagements pris à Beijing ont orienté les efforts du PAM pour démarginaliser les femmes. Si tous les engagements n'ont pas été entièrement satisfaits, ils continuent de faire partie intégrante des activités prévues par le PAM dans ce domaine. Il s'agira maintenant de mettre l'accent sur la problématique hommes-femmes au stade de l'évaluation, de l'identification et de la conception des activités pour lui donner un rôle central dès la conception, au lieu d'en faire une activité périphérique ajoutée en cours d'exécution. Il faudra identifier les besoins des femmes et concevoir des activités répondant à ces besoins, ce qui exigera l'utilisation d'outils et de techniques faisant appel à la participation. L'intégration de la problématique hommes-femmes aux activités du PAM sera évaluée et constituera la base d'un rapport présenté au Conseil d'administration en 2002.

Nutrition

43. Les femmes et les enfants risquent tout spécialement de souffrir de carences en micronutriments. Environ deux milliards de gens dans le monde présentent ce type de carence et manquent notamment de vitamine A, de fer et d'iode, ce qui est à l'origine de toutes sortes de troubles et augmente le risque de mort, de maladie et d'invalidité. Le PAM fera de son mieux pour assurer l'ensemble des besoins nutritionnels de ces bénéficiaires.
44. Dans le monde en développement d'importantes sections de la population ne peuvent pas réaliser leur potentiel physique et intellectuel en raison de malnutrition chronique pendant l'enfance. Cette situation a amené le PAM à promouvoir la production et l'utilisation d'aliments composés et d'aliments de sevrage peu coûteux dans le cadre de ses programmes de développement. En raison de leur valeur nutritionnelle et de leur souplesse d'emploi, ces aliments jouent aussi un rôle nutritionnel vital dans les opérations d'urgence.
45. Dans le cas de populations en situation de crise dépendant d'une ration générale qui constitue leur seul apport alimentaire, la ration fournie par le PAM contient des produits enrichis de la manière appropriée; il s'agit habituellement d'aliments composés et d'huile enrichie assurant un apport adéquat de micronutriments essentiels. Cette pratique prévient et combat les carences en micronutriments de manière particulièrement efficace et au moindre coût. Toutes les huiles végétales sont enrichies en vitamine A, de l'iode est ajouté au sel et tous les aliments composés et biscuits à haute teneur en protéines sont enrichis d'au moins 12 micronutriments différents, parmi lesquels du fer. La farine de blé et la farine de maïs sont enrichies en vitamines essentielles et minéraux.
46. L'aide technique et les investissements du PAM ont aidé plusieurs pays en développement à produire des aliments composés, notamment l'Ethiopie, l'Inde, Madagascar, le Malawi et la Corée du nord. Le Programme a pris en main la standardisation d'un aliment composé pre-mélangé qui sera utilisé par des Organisations des Nations Unies comme l'UNICEF, et a publié un guide pratique sur l'emploi de ces aliments. Une étude pilote de marketing social visant à encourager l'utilisation d'aliments composés est actuellement entreprise au Népal et en Inde.
47. Au cours de la période de planification, le PAM s'appuiera sur les résultats de ses projets pilotes pour promouvoir l'utilisation d'aliments composés produits localement et les commercialiser. La disponibilité d'aliments composés enrichis en micronutriments améliorera notablement l'état nutritionnel des enfants dans les pays en développement.
48. Il est important pour la planification, la mise en œuvre et le suivi des activités d'aide alimentaire que le personnel du PAM ait une bonne connaissance des problèmes nutritionnels. Plus de 100 membres du personnel ont reçu une formation nutritionnelle et plus de 250 personnes employées par des ONG, des gouvernements nationaux et des donateurs ont bénéficié de cours donnés par le PAM. A l'avenir, la formation s'adressera plus spécialement aux cadres, par exemple aux conseillers pour les programmes mis en



place en cas d'urgences, dont l'influence est particulièrement importante. On développera le matériel didactique pour constituer une trousse d'outils destiné aux formateurs du PAM et des programmes de formation seront mis à la disposition des gouvernements et des organisations collaborant avec le Programme.

Partenariats

49. Les actuels partenariats du PAM sont d'une qualité inégale. La plupart ne sont pas de véritables partenariats, mais s'apparentent plutôt à des contrats, c'est-à-dire à des arrangements dans lesquels le PAM fournit les ressources tandis que le "partenaire" aide à l'exécution. Ces "partenariats" sont parfois satisfaisants, mais il est rare qu'ils créent une synergie ou maximisent les avantages qu'en retirent les victimes de la faim. Ainsi, des partenariats permettant des échanges d'avis techniques avec la FAO, l'OIT, l'OMS et l'UNESCO, sont essentiels et seront maintenus, mais ils n'augmentent pas les ressources disponibles au niveau de la programmation. Toutefois, comme le PAM fait une place croissante aux évaluations nutritionnelles dans ses évaluations des besoins et ses activités de suivi, des partenariats devront être instaurés avec les universités, des institutions locales de recherche et des ONG pour réunir des avis techniques.
50. Dans le cadre de véritables partenariats, les partenaires—comme la Banque mondiale, les banques régionales, l'UNICEF, le HCR, le FIDA, des ONG et des donateurs bilatéraux—mettront en commun avec le PAM leurs besoins en données et en ressources. Ils procéderont conjointement à l'identification, à la planification et à la mise en œuvre des activités, en collaboration avec les gouvernements nationaux. Le PAM applique déjà cette méthode aux activités qu'il mène conjointement avec la Banque mondiale pour créer dans les régions rurales des conditions qui permettront aux pauvres de mieux s'insérer dans l'économie locale. Il ressort de l'expérience que l'établissement de partenariats satisfaisants entre les donateurs et des dispositions de cofinancement appropriées ont une action synergique et renforcent l'efficacité des programmes de lutte contre la pauvreté. Le PAM doit notamment s'appuyer sur la complémentarité entre ses activités d'alimentation scolaire et les efforts d'éducation de la Banque mondiale, de l'UNICEF et de donateurs bilatéraux pour permettre le renforcement des partenariats lorsque l'alimentation scolaire sera étendue à d'autres pays.
51. Le PAM a établi un bureau de liaison pour renforcer son partenariat avec la Banque mondiale et les administrateurs régionaux du Programme développent actuellement leurs relations de travail avec les banques régionales décentralisées. Le PAM aura ainsi à un stade précoce une idée de ce qui est prévu, ce qui lui permettra de repérer les possibilités de collaboration pouvant être discutées avec des gouvernements nationaux.
52. Les partenariats avec les autres organisations ayant leur siège à Rome, la FAO et le FIDA, garderont une importance centrale et seront renforcés dans le sens de cette approche. Ainsi, le PAM collabore étroitement avec la FAO aux missions d'évaluation conjointe des récoltes, aux activités de redressement post-catastrophe et au Système d'information et de cartographie sur l'insécurité alimentaire et la vulnérabilité (SICIAV). Avec ses modalités de prêts complémentaires et la priorité accordée aux ruraux pauvres, le FIDA est un partenaire naturel du PAM.
53. Les trois organisations ayant leur siège à Rome ont également travaillé avec le Gouvernement italien à réduire la dette de l'Equateur et de l'Egypte; les fonds jusque là consacrés au service de la dette contribueront à augmenter la sécurité alimentaire et à réduire la pauvreté. Malgré ces initiatives, le nombre d'activités menées en partenariat n'augmente pas autant que les trois organisations le souhaiteraient, et d'autres possibilités devront être explorées et concrétisées.



54. L'UNICEF est un autre partenaire naturel du PAM. Sur la base d'un mémorandum d'accord, l'UNICEF entreprend pour le compte du PAM des enquêtes nutritionnelles, mais le financement commun des activités est rare et doit être accru. Le développement de l'alimentation scolaire au cours de la période couverte par le plan en fournira l'occasion.
55. Avec des organisations centralisées comme le FIDA, le siège du PAM devrait prendre en mains la mise en place de partenariats, tandis qu'avec des organisations décentralisées les bureaux de pays prendront directement les mesures nécessaires. Le mécanisme du bilan commun de pays/Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement servira à susciter l'intérêt d'autres organisations pour des domaines plus périphériques hors de leur champ d'activité habituel, mais dans lesquels le PAM a des activités. Cependant, le PAM ne peut attendre du Plan-cadre qu'il établisse tous les partenariats nécessaires sur le terrain, et il recherchera activement d'autres possibilités; de nombreux partenaires de financement potentiels, comme la Banque mondiale, les banques régionales et des donateurs bilatéraux ne sont d'ordinaire pas associés aux opérations du Plan-cadre.
56. Pour pouvoir établir des partenariats au profit des plus pauvres victimes de la faim, le PAM peut être amené, dans un premier temps, à engager aussi des activités dans les communautés *moins déshéritées*. Cela lui permettrait de créer des partenariats pouvant ensuite être étendus aux communautés les plus pauvres.
57. Les partenariats du PAM avec des ONG différeront souvent de ses partenariats avec des organisations techniques et de financement. En matière de développement surtout, les partenariats avec les ONG prendront en compte ce que celles-ci peuvent faire de mieux, par exemple renforcer les capacités communautaires moyennant un coût modique et aider à faire mieux connaître les moyens de subsistance de ceux qui ont faim. Les partenariats du PAM avec les ONG dans des opérations d'urgence et des interventions prolongées de secours continueront d'être essentiels pour une aide efficace et d'un bon rapport coût-efficacité.

Base de connaissances

58. Le PAM renforcera et systématisera sa base de connaissances sur les pauvres victimes de la faim; à cet effet, il réunira et mettra en place les informations fournies par le service de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité en collaboration étroite avec SICIIV, ainsi que les résultats du suivi et de l'évaluation en cours.
59. L'ACV fournit actuellement des informations sur la sécurité alimentaire aux opérations de secours et de développement menées dans 50 pays, et développera sa couverture pendant la période couverte par le plan. D'ici à la fin de 2002, il aura achevé un programme d'amélioration qualitative portant sur les points suivants: définition des besoins en informations, identification des meilleures pratiques, établissement de directives techniques, Guide destiné aux utilisateurs de l'ACV et cadre conceptuel révisé. Partout où ce sera possible, le PAM établira une capacité ACV dans les institutions nationales. Il encouragera ainsi la gestion des connaissances et la sensibilisation aux meilleures pratiques de lutte contre la faim dans les pays hôtes. En outre, des avis techniques seront fournis aux gouvernements hôtes, soit directement, soit par le PAM jouant le rôle d'intermédiaire avec de tierces parties. Ces avis seront particulièrement importants dans le contexte d'activités d'alimentation scolaire. Le PAM s'attend en outre à ce que la capacité d'absorption du gouvernement hôte soit accrue par ces activités, ainsi que par la fourniture d'avis et d'appui logistique aux programmes nationaux d'aide alimentaire.



Ressources humaines

60. La fourniture d'avis techniques sur l'ACV, la création de partenariats et la défense de la cause des victimes de la faim, la conception et la gestion des activités exigent du personnel du PAM qu'il ait l'expérience de toutes sortes de situations de secours et de développement, et des qualifications administratives et techniques. Le dosage d'expérience et de qualifications exigées par le PAM varie avec les proportions et les types d'opérations de secours et de développement mises en route à un moment donné. De même, l'effectif requis est fonction du volume de travail—imprévisible—lié à l'évolution des situations d'urgence. L'introduction en 2000 du contrat de nomination pour une durée indéfinie proposé aux administrateurs recrutés sur le plan international et l'existence d'un mécanisme finançant les coûts d'appui directs des effectifs assureront une souplesse beaucoup plus grande au niveau des dotations en personnel.
61. Il est important d'équilibrer le nombre des femmes et des hommes employés ainsi que la proportion de membres du personnel originaires de pays en développement et développés. A l'heure actuelle, 36 pour cent des administrateurs recrutés au plan international sont des femmes, ce qui constitue un progrès important, mais reste inférieur à l'objectif de 50 pour cent fixé par le Secrétaire général des Nations Unies. Le pourcentage de personnel de la catégorie professionnelle originaire de pays en développement dépasse maintenant l'objectif informel de 40 pour cent, mais ce résultat doit être maintenu.
62. On est parvenu à rééquilibrer les compétences par un programme de formation et par l'élargissement des listes de recrutement extérieur à 18 catégories de qualifications spécifiques. La stratégie de formation et les catégories de spécifications sont basées sur les profils de qualifications du PAM qui détaillent les qualifications exigées des titulaires des différents postes. Ces profils fournissent un outil objectif pour l'évaluation des candidats, y compris à des postes temporaires, ainsi qu'une base solide pour suivre l'avancement et l'amélioration des compétences des membres du personnel. Ils devront être mis à jour périodiquement pour tenir compte de la décentralisation et des changements fonctionnels qui pourront se produire.
63. Le PAM a établi sur la base des profils de qualifications professionnelles une stratégie de formation pour 2000-2002. Cette stratégie est entraînée par les six facteurs clés suivants:
- les besoins de sécurité identifiés par le programme de formation à la sécurité exécuté en 1999 et en 2000;
 - l'intégration des systèmes informatiques et en particulier l'établissement du nouveau système d'information intégré;
 - les activités visant à favoriser le développement, l'amélioration des interventions d'urgence;
 - la décentralisation;
 - le renforcement de la gestion;
 - l'intégration du développement individuel et de la formation pour maximiser l'impact;
 - le renforcement de la collaboration interinstitutions.
64. Ces activités seront modifiées pour tenir compte des besoins de l'organisation et constitueront la base de la stratégie de suivi pour 2003-2005.
65. Le PAM participera à l'étude des rétributions du personnel dans le cadre du système des Nations Unies. Différentes approches seront analysées, parmi lesquelles des récompenses



financières et non financières dans les cas d'un accomplissement exceptionnel des tâches. La notation du personnel sera affinée.

PROBLEMES DE DOTATION EN RESSOURCES ET DE COUT

Projections des ressources

66. Les ressources du PAM ont globalement augmenté au cours des dernières années, mais en tant qu'organisme financé par des fonds volontaires, le PAM est toujours confronté à l'incertitude en ce qui concerne sa dotation en ressources. En 2000, le déficit a été de l'ordre de 18 pour cent pour les activités de secours, de 26 pour cent pour les livraisons prévues et déjà diminuées dans le cadre des activités de développement et de 68 pour cent pour les opérations spéciales. Une activité sous-financée a toutes les chances de ne pas atteindre ses objectifs. En pareil cas, il y a réduction non seulement du nombre des bénéficiaires atteints, mais aussi de l'efficacité des opérations atteignant les bénéficiaires restants. Les effets ultimes du manque de ressources sont la perte de vies humaines, la diminution des niveaux nutritionnels, le ralentissement du développement et une vulnérabilité inchangée.
67. Après une analyse minutieuse des prix des produits et du fret et une projection détaillée des contributions attendues au cours de la période de planification de quatre ans, le PAM a établi des projections de ressources qui constitueront la base de la planification et de l'établissement des budgets. Les estimations de ressources pour la période de planification de chaque catégorie du programme figurent dans les sections respectives sur les buts, les objectifs et les indicateurs. Par ailleurs, l'annexe II présente des tableaux montrant les sources et l'utilisation des fonds attendus par le Programme au cours de la période de planification.
68. La situation concernant les niveaux de ressources se présente globalement de la manière suivante:
- Bien qu'il reste difficile de prédire les niveaux globaux de l'aide alimentaire au cours de la période couverte par le plan, le PAM a établi une hypothèse moyenne avec des contributions représentant environ 5,5 millions de tonnes en 2002-2003, tombant à environ 4,9 millions de tonnes en 2004-2005. Toutefois, il est extrêmement difficile de faire une prévision si longtemps à l'avance.
 - Les prix composites moyens des produits augmenteront chaque année par rapport aux prix effectifs très bas de 2000 et 2001 (de 214 dollars la tonne en 2001 à 267 dollars en 2005 selon les prévisions).
 - Les tarifs de fret maritime augmenteront légèrement par rapport aux tarifs de 2000-2001, en moyenne de cinq pour cent par an.
 - Les ressources allant aux activités de développement resteront aux niveaux actuels pour la période 2002 à 2005 inclusivement. Les contributions pour la nouvelle Initiative en faveur de l'alimentation scolaire, lancée en 2001, seront maintenues tout au long de la période de planification.
 - Les ressources nécessaires pour les opérations d'urgence et les interventions prolongées de secours et de redressement sont très difficiles à prédire, mais le PAM n'a aucune raison de penser que leur niveau en 2002-2005 différera beaucoup des niveaux actuels, malgré une augmentation prévue des prix.



69. Comme par le passé, le PAM a établi des hypothèses hautes, moyennes et basses de disponibilité des ressources (voir annexe II). *Il a retenu l'hypothèse moyenne comme base de la planification stratégique et financière figurant dans ce document.* Le niveau opérationnel continuera d'être exprimé en termes de tonnes livrées.
70. Le tonnage global des activités du PAM au cours de la période de planification de quatre ans devrait être de 10,4 millions de tonnes de produits. La valeur des activités est estimée à environ 5,74 milliards de dollars, soit 4,88 milliards de dollars pour les coûts opérationnels directs (85 pour cent du total) et 837 millions pour les coûts d'appui directs et indirects (15 pour cent du total).
71. Le budget administratif et d'appui aux programmes pour 2002–2003 est d'après les estimations compris entre 183 millions de dollars dans le cas de l'hypothèse basse et 244 millions de dollars dans le cas de l'hypothèse haute. Le budget pour la période biennale 2004–2005 accusera une légère diminution par rapport à ces estimations. Dans le cadre de ce plan, le niveau de l'AAP biennal dans le cas de l'hypothèse moyenne pour 2002-2003 sera de l'ordre de 214 millions de dollars, sur la base d'un taux de recouvrement des coûts d'appui indirects de 7,8 pour cent. Ce taux est celui qui a été approuvé par le Conseil d'administration pour la période biennale 2000-2001. Le taux final sera fixé par le Conseil d'administration du PAM quand il examinera le budget pour chaque période biennale.

Rentabilité économique

72. Le PAM s'enorgueillit d'être l'une des organisations du système des Nations Unies les plus efficaces et ayant la meilleure rentabilité économique. Malgré cette performance, il doit toujours s'efforcer de maintenir l'accent sur la rentabilité. Cela est nécessaire, non seulement pour garder l'appui et la confiance des donateurs, mais aussi parce qu'une augmentation des coûts non directement liés aux vivres a pour corollaire une moindre disponibilité des vivres allant à ceux qui ont faim.
73. Le Programme a récemment réaffirmé sa volonté d'endiguer les coûts en prenant des mesures supplémentaires pour examiner les composantes coût de tous les projets qu'il appuyait. Des activités choisies de développement et de secours sont soumises à un examen visant à déterminer les facteurs qui influent sur le coût d'exécution des différents programmes, dans le but d'arrêter des directives pour l'établissement du budget des composantes de ces programmes. Par ailleurs, le Comité d'examen des programmes sera chargé de faire en sorte que les budgets des projets tiennent uniquement compte des coûts nécessaires à une bonne exécution. Tous les fonctionnaires du PAM occupant des postes de responsabilité au siège et sur le terrain devront viser l'efficacité maximale au moindre coût. Ainsi, les efforts de compression des coûts manifestes par exemple dans le système d'auto-assurance des produits en transit devraient réduire les primes d'assurance de 1,52 million de dollars en 2001 et de 1,49 million de dollars EU en 2002, par rapport aux tarifs commerciaux. De même, l'affrètement direct de navires sans passer par des intermédiaires s'est traduit par une diminution des coûts d'expédition de l'ordre de trois millions de dollars en 1999 et en 2000.

Mobilisation des ressources

74. Le Conseil d'administration s'est inquiété des effets d'un financement insuffisant quand il a approuvé la Stratégie de mobilisation des ressources en octobre 2000. Le PAM commence à appliquer cette stratégie qui vise à assurer un financement présentant le plus haut degré de sécurité, de prévisibilité et de souplesse auquel peut accéder une organisation financée par des dons volontaires. La stratégie prévoit des mesures pour renforcer le



processus d'appel commun et les appels de ressources du PAM. Elle réaffirme que le PAM doit pouvoir mettre en évidence les résultats obtenus et se doter de procédures de ciblage, d'évaluation et de stratégies de mise en œuvre appropriées afin de maintenir ou d'accroître les contributions. Parallèlement à l'élargissement de la base de donateurs, on introduira et on institutionnalisera pour la fin de la période de planification l'appui aux contributions au titre de la Convention relative à l'aide alimentaire (CAA) canalisées par le PAM, et les autres éléments de la Stratégie de mobilisation des ressources.

75. Lorsque de nouvelles ressources supplémentaires deviennent disponibles sans attente, des programmes et des activités doivent être prêts à être exécutés, si l'on veut ne pas perdre cette occasion de financement. Il faudra donc redoubler d'efforts pour préparer des activités pouvant commencer rapidement.

GOVERNANCE ET DEMONSTRATION DES RESULTATS

76. Le Conseil d'administration du PAM a approuvé en 2000 une série de mesures visant à renforcer la gouvernance de l'organisation. Il a été envisagé à cet effet de distinguer nettement entre le rôle du Conseil chargé de la gouvernance et le rôle du Secrétariat chargé de la gestion du Programme. La gouvernance a été assimilée à la fourniture de directives de haut niveau visant à ce que l'Organisation obtienne des résultats stratégiques spécifiques, et la gestion à la mise en œuvre de ces directives.
77. Les mesures approuvées par le Conseil stipulent notamment que d'ici à 2004: i) le Plan stratégique établi par le Conseil fournira au PAM une orientation stratégique claire; ii) le Secrétariat exécutera la stratégie conformément aux orientations du Conseil et au Budget et Plan de gestion approuvé; iii) les progrès accomplis au niveau de l'exécution feront l'objet de rapports périodiques adressés au Conseil; et iv) le Secrétariat rendra compte au Conseil des résultats stratégiques obtenus par un rapport annuel.
78. Dans le cadre des nouvelles dispositions, les besoins en évaluations de la performance et en rapports au niveau des grandes orientations et de la stratégie augmenteront. Le PAM rendra compte au Conseil de la manière dont il a assuré le contrôle de la gestion et dont il s'est acquitté de son obligation redditionnelle dans la mise en œuvre des nouvelles dispositions concernant la gouvernance. La nécessité d'assurer la coordination des activités de contrôle dans un contexte de décentralisation et de maintenir la collaboration avec le Corps commun d'inspection (CCI), le Bureau des services de contrôle interne (OIOS) et d'autres mécanismes de contrôle du système des Nations Unies va en augmentant; cela rendra nécessaire le renforcement de la coordination des fonctions de contrôle—évaluation, inspection et vérification interne des comptes.
79. Le Conseil a reconnu que les nouvelles dispositions régissant la gouvernance exigent l'introduction d'une gestion axée sur les résultats (GR). L'introduction de ce type de gestion a eu un effet très perturbateur dans certaines organisations. Tirant les leçons de cette expérience, le PAM introduira la GR de manière très progressive à mesure qu'il reverra les opérations et les procédures employées, établira des directives et des approches et prendra des initiatives. Il est décidé à ne pas être trop ambitieux et à adapter la GR à ses activités, à faire en sorte qu'elle soit rentable et réponde aux besoins du Conseil d'administration et d'autres parties prenantes. En fait, le PAM préfère assimiler la GR à une réflexion axée sur les résultats, qui correspond bien au changement de conception exigé de tout le personnel et pas seulement des responsables de la gestion et des systèmes de gestion.
80. Comme le PAM, d'autres fonds et programmes ont commencé à introduire la GR dans l'intention de mettre l'accent sur l'obtention d'améliorations qualitatives et de réduire les



coûts. Chacun adapte l'approche aux besoins de son activité particulière et aux exigences de l'organe directeur, tout en tirant parti de l'expérience en la matière des gouvernements, des organisations du secteur privé et des ONG. En mettant en place les nouvelles dispositions relatives à la gouvernance, le PAM privilégiera la GR. Par exemple: le Plan stratégique et financier présenté ici fixe des objectifs et des indicateurs clairs pour les résultats que le PAM prévoit d'atteindre. Le Budget et Plan de gestion fournira à partir de 2004-2005 un schéma des actions prévues au titre du Programme qui sera rapporté au niveau des ressources prévues et aux affectations budgétaires, et accompagné d'indicateurs de la performance. Les rapports de contrôle et le Rapport annuel sur les résultats utiliseront en 2004-2005 les indicateurs pour rendre compte des résultats obtenus. On introduira également la GR dans le suivi des activités de terrain et les rapports périodiques envoyés à la gestion, en commençant par les résultats, extrants et effets fondamentaux pour passer aux informations sur le niveau de l'impact (voir annexe I), lorsque cela deviendra possible.

81. Le Programme d'amélioration de la gestion financière (FMIP) aidera également le PAM à améliorer sa capacité de gestion financière et d'information et à mettre en évidence les résultats obtenus. Ce Programme a commencé en 1995 et se terminera à la fin de 2001. Il mettra le PAM mieux en mesure d'assurer la gestion et de rendre compte de l'utilisation des ressources mises à sa disposition. La mise en œuvre du FMIP obéit à trois priorités: i) détermination immédiate des secteurs à problème; ii) introduction de systèmes tactiques facilitant l'écoulement des informations; et iii) mise en œuvre d'un système de contrôle financier à long terme. Pour les deux premières priorités le travail était achevé au milieu de l'année 2000. Le nouveau système d'information intégré est entré en service au début de 2001, et sera étendu aux quatre bureaux plus à 14-16 bureaux de pays en 2001, ainsi qu'à environ 50 autres bureaux de pays en 2002.
82. Au cours de la période de planification 2002-2005, le FMIP mettra l'accent sur la rationalisation, l'entretien et l'amélioration du système. Comme le nouveau système d'information intégré est un outil de gestion souple qui peut toujours être amélioré, le PAM en découvrira sans doute de nouvelles applications à mesure qu'il sera appliqué aux activités du programme au jour le jour. On l'utilisera pour gérer presque tous les aspects des activités du PAM, y compris la planification et l'exécution des projets/programmes, les achats, les questions financières, les voyages, la logistique et, prochainement, les ressources humaines et les états de paie. Des activités comme le suivi de la performance et l'établissement des rapports seront grandement facilitées par cet instrument. Une étude de son impact sur le flux de travail et sur la structure du Programme sera conduite dans le courant de 2001: elle devrait déboucher sur le regroupement de certaines fonctions comme la programmation, le budget et les activités de contrôle.





II. But, objectifs et indicateurs du PAM

83. Cette section expose la stratégie du PAM pour 2002-2005 (expliquée dans la Section I) sous la forme d'un but, d'objectifs et d'indicateurs des résultats accompagnés de budgets indicatifs. Le but est ce que le PAM entend réaliser. Les objectifs sont les principales étapes conduisant à ce but. Pour permettre le suivi de la progression du Programme, des indicateurs sont fournis pour chaque objectif. Ils portent essentiellement sur les résultats concrets attendus et permettent d'analyser la performance sur une base annuelle. C'est la première fois que le PAM a établi de tels indicateurs. Une certaine expérience de leur utilisation sera nécessaire pour qu'on puisse évaluer pleinement leur utilité.
84. Les objectifs, indicateurs et budgets indicatifs sont présentés par catégorie d'activités et activités d'appui.

LE BUT POUR 2002-2005

85. Le but pour 2002–2005 est:

Excellence dans la fourniture de l'aide alimentaire qui permet à tous les bénéficiaires prévus des activités de secours du PAM de survivre et de maintenir un état nutritionnel satisfaisant et dans les activités rendant possible l'amélioration de la situation d'au moins 30 millions de victimes de la faim chaque année.

86. Le Budget indicatif du PAM pour atteindre ce but est:

- 2002-2003 3,012 milliards de dollars
- 2004-2005 2,896 milliards de dollars



I. PROGRAMMES ET PROJETS DE DÉVELOPPEMENT

Disponibilité de ressources à titre indicatif

2002-2003 633 millions de dollars

2004-2005 638 millions de dollars

Objectifs	Indicateurs annuels des résultats
<p>I.A. Chaque année avoir permis à au moins 30 millions de pauvres victimes de la faim ciblés de bénéficier de possibilités de développement en levant l'obstacle constitué par la faim:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dans le rapport de 50 pour cent pour les PMA: 90 pour cent pour les PFRDV et 10 pour cent pour les autres pays ➤ Avec la ration prévue, dans les limites du budget et du calendrier approuvés ➤ Ciblage des plus pauvres d'entre les pauvres ➤ Au moins 75 pour cent des bénéficiaires étant des femmes et des enfants ➤ Donnant le contrôle de l'aide alimentaire aux femmes ➤ Permettant la constitution d'avoirs favorisant le développement individuel et communautaire dans les catégories suivantes: santé des mères et des enfants, éducation et formation, infrastructure matérielle, atténuation des effets des catastrophes et gestion des ressources naturelles (au moins 25 pour cent des avoirs constitués seront contrôlés par des femmes) 	<p>I.A. Nombre total de bénéficiaires:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Taux des dépenses pour le développement des PMA, PFRDV et autres pays ➤ Pourcentage d'activités exécutées comme prévu pour: i) la taille des rations distribuées; ii) le niveau d'engagement des dépenses; et iii) le calendrier des distributions ➤ Pourcentage des bénéficiaires gagnant moins de un dollar par jour ➤ Pourcentage des femmes et des enfants bénéficiaires ➤ Pourcentage des femmes aux comités locaux assurant la distribution ➤ Nombre de bénéficiaires s'étant constitué un avoir personnel ou communautaire, par catégorie d'avoir, par sexe et par âge ➤ Quantité d'avoirs constitués et contrôlés par les bénéficiaires dans chaque catégorie, par sexe et par groupe d'âge
<p>I.B. Avoir aligné toutes les activités sur la politique et les directives visant à favoriser le développement pour 2003:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Avoir assuré des partenariats pour la fourniture d'intrants non alimentaires essentiels 	<p>I.B. Pourcentage d'activités actuellement alignées sur les politiques et directives visant à favoriser le développement, par dépense:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre et pourcentage de projets bénéficiant d'apports de partenaires, par type de partenariat et par valeur des ressources fournies
<p>I.C. Avoir eu les résultats en termes d'extrants et d'effets pour les pourcentages suivants d'activités de développement: 50 pour cent (2002), 75 pour cent (2003), 90 pour cent (2004), 100 pour cent (2005)</p>	<p>I.C. Pourcentage de rapports de projet standard indiquant les résultats en termes d'extrants et d'effets</p>



II. OPÉRATIONS D'URGENCE

Disponibilité des ressources à titre indicatif

2002-2003 1,3 milliard de dollars

2004-2005 1,2 milliard de dollars

Objectifs	Indicateurs annuels des résultats
<p>II.A. Avoir nourri 100 pour cent des victimes de la faim ciblées dans les opérations d'urgence approuvées:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Avec la ration prévue, dans les limites du budget et du calendrier approuvés ➤ Au moins 80 pour cent des bénéficiaires étant des femmes et des enfants ➤ En donnant le contrôle de l'aide alimentaire aux femmes ➤ En mettant la population ciblée en mesure de pourvoir à ses besoins sans aide d'urgence 	<p>II.A. Pourcentage de bénéficiaires totaux prévus dans les opérations d'urgence approuvées qui reçoivent une aide alimentaire du PAM:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pourcentage de bénéficiaires prévus totaux qui ont reçu la ration prévue, dans les limites du budget et du calendrier approuvés ➤ Nombre de femmes et d'enfants bénéficiaires ➤ Pourcentage de comités/structures/mécanismes de distribution de l'aide alimentaire locale gérés ou contrôlés par des femmes ➤ Pourcentage d'ex bénéficiaires d'opérations d'urgence n'ayant plus besoin d'aide alimentaire d'urgence
<p>II.B. Avoir conçu des stratégies de désengagement progressif ou, si nécessaire, des IPSR, pour faciliter le passage des opérations d'urgence au développement</p>	<p>II.B. Pourcentage d'opérations d'urgence terminées prévoyant une stratégie de désengagement progressif et/ou le passage à une autre catégorie d'activités</p>
<p>II.C. Avoir eu les résultats pour les pourcentages suivants des opérations d'urgence: 50 pour cent (2002), 75 pour cent (2003), 90 pour cent (2004), 100 pour cent (2005)</p>	<p>III.C. Pourcentage d'opérations d'urgence par dépense pour lesquelles des données de suivi étaient disponibles</p>



III. INTERVENTIONS PROLONGÉES DE SECOURS ET DE REDRESSEMENT

Disponibilité des ressources à titre indicatif
2002-2003 880 millions de dollars
2004-2005 828 millions de dollars

Objectifs	Indicateurs annuels des résultats
<p>III.A. Avoir nourri 100 pour cent des gens victimes de la faim ciblées par les IPSR approuvées chaque année:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Avec la ration prévue, dans les limites du budget et du calendrier approuvés ➤ Au moins 80 pour cent des bénéficiaires étant des femmes et des enfants ➤ En donnant le contrôle de l'aide alimentaire aux femmes ➤ En mettant la population ciblée en mesure de pourvoir à ses besoins sans aide d'urgence ➤ En rendant possible, avec les partenaires du PAM, chaque fois que les conditions le permettent, la constitution d'avoirs favorisant le développement individuel et communautaire dans les catégories suivantes: santé maternelle et infantile, éducation et formation, infrastructure matérielle, atténuation des effets des catastrophes et gestion des ressources naturelles (au moins 25 pour cent des avoirs constitués étant contrôlés par les femmes) 	<p>III.A. Nombre de bénéficiaires de l'aide d'IPSR comparé au nombre prévu dans les propositions approuvées pour chaque année:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pourcentage de bénéficiaires ayant reçu la ration prévue dans les limites du budget et du calendrier prévus ➤ Nombre de femmes et d'enfants bénéficiaires ➤ Pourcentage de femmes aux comités locaux d'activités/vivres chargés de la distribution ➤ Nombre d'ex bénéficiaires d'IPSR n'ayant plus besoin d'aide alimentaire d'urgence ➤ Nombre de bénéficiaires s'étant constitué des avoirs personnels ou communautaires dans chaque catégorie prioritaire de l'aide au développement ➤ Quantité d'avoirs constitués et contrôlés par les bénéficiaires dans chaque catégorie prioritaire
<p>III.B. Pour chaque IPSR, avoir évalué la nécessité du maintien de l'aide alimentaire et conçu: i) une stratégie de désengagement progressif; ii) une stratégie de "passage au développement"; ou iii) une stratégie d'extension de l'IPSR, si nécessaire</p>	<p>III.B. Pourcentage des IPSR prévoyant une stratégie de désengagement progressif, de passage au développement ou d'extension</p>
<p>III.C. Avoir eu les résultats (extrants et, si possible, effets) pour les pourcentages suivants du portefeuille d'IPSR: 50 pour cent (2002), 75 pour cent (2003), 90 pour cent (2004), 100 pour cent (2005)</p>	<p>III.C. Pourcentage annuel d'IPSR par dépenses pour lesquelles on disposait de données sur les extrants et les effets</p>



IV. OPÉRATIONS SPÉCIALES

Disponibilité des ressources à titre indicatif
2002-2003 42 millions de dollars
2004-2005 42 millions de dollars

Objectifs	Indicateurs annuels des résultats
<p>IV.A. Avoir conçu et exécuté une opération efficace et rentable de réparation ou de remise en état de l'infrastructure logistique et de transport:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Chaque fois que cela était essentiel et possible pour faire en sorte qu'une aide alimentaire adéquate parvienne aux populations ciblées par les opérations d'urgence et/ou les IPSR approuvées par le PAM 	<p>IV.A. Pourcentage d'opérations spéciales financées à au moins 70 pour cent des besoins:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Changement en pourcentage du coût de livraison dû aux opérations spéciales ➤ Changement en pourcentage du tonnage transporté par les installations ayant bénéficié de l'opération spéciale ➤ Nombre de mécanismes de livraison rendus possibles par une opération spéciale
<p>IV.B. Avoir fourni à la demande de la communauté humanitaire internationale moyennant recouvrement intégral des coûts un service logistique et de transport d'articles non alimentaires destinés aux opérations d'urgence et aux IPSR</p>	<p>IV.B. Nombre d'opérations d'appui logistique effectuées pour des organisations autres que le PAM par catégorie: Nations Unies, donateurs, ONG, gouvernements</p>

V. ACTIVITÉS D'APPUI

Allocation budgétaire à titre indicatif
2002-2003 437 millions de dollars
2004-2005 420 millions de dollars

Objectifs	Indicateurs annuels des résultats
<p>V.A. Avoir fourni les biens et services nécessaires pour appuyer l'identification, la conception, l'examen préalable, le financement, l'exécution, le suivi, l'évaluation, la gestion et la transparence financière des activités entreprises dans les quatre catégories d'activités</p>	<p>V.A.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Rapports de gestion périodiques des Directeurs de Division au personnel d'encadrement au moyen des principaux indicateurs quantitatifs de la performance actuelle ➤ Evaluation par les bureaux de pays de l'efficacité des services d'appui ➤ Comptes biennaux vérifiés, dont le Conseil d'administration a pris note ➤ Rapports de projet standard reçus dans les délais voulus par les donateurs



STRUCTURE DES RÉSULTATS - PAM

INTRANTS

ACTIVITÉS

RÉSULTATS

Appui

Terrain

Extrants

Effets

Impact

- Gouvernance
- Vivres
- Espèces
- Qualifications et expérience
- Technologie
- Services

Secrétariat,
gestion et
appui

Partenariats

Plaidoyer

**OP.
URG.**

OS

IPSR

DÉV

Politiques et
programmes
de terrain
d'autres org.

**Personnes
nourries**

**Etat
nutritionnel
préservé**

**Personnes
nourries;
biens
acquis**

**Moyens de
subsistance
renforcés**

**Diminution du
nombre de
personnes
souffrant de la
faim**



PROJECTIONS DES RESSOURCES ET UTILISATION

SOURCES DE FONDS (en millions de dollars)

Total	Chiffres réels				Projections ²				Niveau planifié				Hypothèse haute				Hypothèse basse			
	1998	1999	2000 ¹	2001	2002	2003	2004	2005	2002	2003	2004	2005	2002	2003	2004	2005				
SOURCES DE FONDS																				
Développement	310	305	201	316	314	319	319	319	362	367	367	367	267	271	271	271				
Opérations d'urgence	637	861	908	660	685	615	614	614	788	708	706	706	582	523	522	522				
IPSR	195	327	398	480	466	414	414	414	535	476	476	476	396	352	352	352				
Opérations spéciales	32	42	28	19	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21				
Bilatérales et autres ³	17	55	39	34	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35				
Fonds général	53	48	60	41	43	44	44	44	43	44	44	44	43	44	44	44				
Total sources	1 244	1 638	1 633	1 550	1 564	1 448	1 448	1 448	1 784	1 650	1 650	1 650	1 344	1 246	1 245	1 246				

¹ Les chiffres pour 2000 sont les chiffres effectifs des Etats financiers provisoires.

² Les chiffres pour 2001 ne comprennent pas les reports de 2000.

³ Autres dépenses au titre des Comptes spéciaux.

Note: Les chiffres ayant été arrondis, les totaux ne correspondent pas exactement à la somme de leurs composantes.



RESSOURCES PROJETÉES
(en milliers de tonnes)

Année	Développement			Opérations d'urgence			IPSR			Total		
	Haut	Moyen	Bas	Haut	Moyen	Bas	Haut	Moyen	Bas	Haut	Moyen	Bas
2002	878	767	649	1 491	1 292	1 102	989	861	731	3 358	2 920	2 482
2003	851	743	629	1 285	1 119	950	837	728	619	2 973	2 590	2 197
2004	823	717	608	1 244	1 083	919	805	701	595	2 871	2 501	2 122
2005	792	691	585	1 211	1 053	895	783	681	579	2 786	2 426	2 059
Total	3 344	2 919	2 472	5 230	4 548	3 866	3 413	2 970	2 523	11 987	10 437	8 860

Note: Les chiffres ayant été arrondis, les totaux ne correspondent pas exactement à la somme de leurs composantes.



SOURCES ET UTILISATION DES FONDS

(en millions de dollars)

TOTAL	Chiffres réels				Projections ²				Niveau planifié				Hypothèse haute				Hypothèse basse			
	1998	1999	2000 ¹	2001	2002	2003	2004	2005	2002	2003	2004	2005	2002	2003	2004	2005				
SOURCES DE FOND																				
Contributions en produits	394	504	379	367	401	389	393	397	460	446	452	456	340	330	334	337				
Contributions en ERP	257	235	428	256	253	245	248	250	290	281	284	287	215	208	210	212				
Total partiel contributions en produits	651	739	807	623	654	634	641	648	750	728	736	743	555	538	544	549				
Autres contributions	543	844	765	886	867	771	762	756	990	879	870	862	746	665	658	652				
Fonds général:																				
Contributions générales	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				
Intérêts et revenus divers	46	51	58	39	41	41	42	42	41	41	42	42	41	41	42	42				
Contributions en espèces des gouvernements aux dépenses locales	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				
Total partiel Fonds général	50	55	61	41	43	44	44	44	43	44	44	44	43	44	44	44				
<i>Coûts d'appui indirects (voir utilisation)</i>	<i>86</i>	<i>130</i>	<i>89</i>	<i>109</i>	<i>110</i>	<i>102</i>	<i>102</i>	<i>102</i>	<i>126</i>	<i>116</i>	<i>116</i>	<i>116</i>	<i>94</i>	<i>87</i>	<i>87</i>	<i>87</i>				
SOURCES TOTALES	1 244	1 638	1 633	1 550	1 564	1 448	1 448	1 448	1 784	1 650	1 650	1 650	1 344	1 246	1 245	1 246				
UTILISATION DES FOND																				
Produits alimentaires	394	504	379	367	401	389	393	397	460	446	452	456	340	330	334	337				
Achats de produits alimentaires	253	206	301	256	253	245	248	250	290	281	284	287	215	208	210	212				
Total partiel	647	710	680	623	654	634	641	648	750	728	736	743	555	538	544	549				
Autres coûts opérationnels:																				
Transport maritime	147	248	205	251	227	196	199	201	260	225	228	231	192	166	169	170				
Transport aérien, terrestre et TIEM	262	261	371	342	343	297	287	279	395	341	329	320	292	252	243	237				
Autres	59	66	49	69	71	70	69	68	75	73	72	71	67	66	66	65				
Coûts d'appui directs	123	147	185	115	116	107	107	107	135	124	124	124	101	93	93	93				
<i>Coûts d'appui indirects (voir sources)</i>	<i>86</i>	<i>130</i>	<i>89</i>	<i>109</i>	<i>110</i>	<i>102</i>	<i>102</i>	<i>102</i>	<i>126</i>	<i>116</i>	<i>116</i>	<i>116</i>	<i>94</i>	<i>87</i>	<i>87</i>	<i>87</i>				
Total partiel	591	722	811	777	757	669	661	654	864	763	754	746	652	578	571	565				
Coûts AAP	96	135	98	110	111	103	103	103	127	117	117	117	95	88	88	88				
Autres dépenses³	14	3	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
TOTAL UTILISATION	1 348	1 570	1 599	1 510	1 522	1 406	1 405	1 405	1 742	1 608	1 607	1 607	1 302	1 203	1 203	1 203				
Volume (tonnes)	2 825	3 447	3 543	2 958	2 920	2 590	2 501	2 426	3 358	2 973	2 871	2 786	2 482	2 197	2 122	2 059				

¹ Les chiffres pour 2000 sont les chiffres effectifs des Etats financiers provisoires.

² Les chiffres pour 2001 ne comprennent pas les reports de 2000.

³ Autres dépenses au titre des Comptes spéciaux.

Note: Les chiffres ayant été arrondis, les totaux ne correspondent pas exactement à la somme de leurs composantes.



ANNEXE III

PROGRES ACCOMPLIS DANS LA MISE EN ŒUVRE DES PRIORITES DU PLAN STRATEGIQUE ET FINANCIER POUR 2000-2003

La présente annexe résume les progrès accomplis au cours des 15 premiers mois de la mise en œuvre des 10 priorités arrêtées dans le Plan stratégique et financier (2000-2003). La mesure des progrès s'appuie sur les enquêtes des centres d'analyse des coûts du PAM, sur la rétro-information reçue au séminaire de haut niveau consacré à la stratégie en novembre 2000, et sur d'autres analyses de la performance du PAM. Il en ressort que les progrès ont été satisfaisants, les résultats recherchés ayant été obtenus dans certains secteurs, tandis que dans d'autres les efforts doivent se poursuivre. Les activités en cours ont été intégrées à la stratégie pour 2002-2005.

Approche de la programmation de l'aide alimentaire axée sur l'être humain

Priorité 1: Renforcer la base de connaissances du PAM

Résultat visé: Le personnel du PAM sera au courant de tous les problèmes d'aide alimentaire dans le cadre des opérations de secours, de redressement et de développement portant sur les points suivants: qui sont les pauvres victimes de la faim, où vivent-ils, quelles sont les causes de leur faim et de leur pauvreté et quelles sont les possibilités de les aider.

Bilan:

- Les bureaux de pays travaillent avec les institutions locales de recherche et d'autres établissements, conduisent et participent à des séminaires régionaux et nationaux consacrés à la faim, à l'aide alimentaire et à la pauvreté.
- L'ACV fournit maintenant des analyses de la sécurité alimentaire dans 50 pays.
- Le Bureau de l'évaluation (OEDE) a révisé la base de données réunissant les enseignements tirés des évaluations et fait systématiquement appel à l'expérience du PAM.
- De nombreux pays (à cette date, Bangladesh, Bolivie, Cap-Vert, Inde, Maroc, Myanmar, Sénégal, Soudan, et Zambie) ont engagé leurs propres évaluations et utilisé les résultats pour améliorer leur performance.
- Des mécanismes d'évaluation des besoins en secours sont à l'étude et de nouvelles directives seront établies.

En cours:

Dans le cadre d'un processus d'apprentissage institutionnel en cours, le PAM poursuivra les activités ci-dessus afin de renforcer et d'actualiser sa base de connaissances pendant la période 2002-2005.

L'ACV améliore actuellement la qualité de ses services afin d'être mieux en mesure de fournir les informations nécessaires à la conception des projets/programmes.



Priorité 2: Mieux focaliser l'action du PAM sur les pays qui ont le plus besoin d'une aide alimentaire

Résultat visé: Les programmes de pays, les activités et les projets dans les pays seront conçus, exécutés, suivis et évalués conformément aux orientations fournies par le Conseil d'administration dans ses décisions visant à favoriser le développement. L'aide alimentaire pour le développement sera maintenue dans les proportions suivantes par poste de dépense: au moins 90 pour cent aux pays à faible revenu et à déficit vivrier (PFRDV) et au moins 50 pour cent aux pays les moins avancés (PMA).

Bilan:

- Le portefeuille de développement est actuellement aligné sur la politique visant à favoriser le développement conformément au calendrier approuvé par le Conseil d'administration. En mai 2001 le Conseil d'administration aura constaté que les deux tiers des schémas de stratégie de pays (SSP) et des programmes de pays sont alignés sur la politique adoptée.
- En 2000 les dépenses au titre de l'aide alimentaire pour le développement ont respecté les proportions suivantes: 91 pour cent PFRDV, 49 pour cent PMA et neuf pour cent autres pays. En outre, 85 pour cent des dépenses totales de développement et de secours étaient concentrés dans les PMA.
- Les dotations en personnel ont été améliorées dans 13 PMA.

Activités en cours:

Tous les programmes de développement seront alignés sur la politique visant à favoriser le développement d'ici à la fin de 2003.

Le PAM augmente progressivement le nombre de pays (le Mozambique, le Malawi et l'Ethiopie en sont les premiers exemples) où il fournit, ou facilite la fourniture d'avis techniques aux gouvernements sur leurs programmes d'aide alimentaire. Cette activité concernera tout particulièrement l'alimentation scolaire.

Priorité 3: Mieux cibler les ressources sur les femmes et les enfants

Résultat visé: Le PAM remplira les engagements qu'il a pris à la Quatrième Conférence mondiale sur les femmes à Beijing en relation avec les opérations d'urgence, les interventions de secours et les activités de développement.

Bilan:

- Au titre de l'engagement I, les femmes doivent assurer le contrôle d'au moins 80 pour cent des distributions de secours aux ménages ciblés. En 2001, plus de 40 pour cent des bureaux de pays qui exécutent des opérations de secours d'urgence comptent atteindre cet objectif; et 36 pour cent des bureaux comptent pouvoir remettre le contrôle des distributions à une proportion de femmes comprise entre 51 et 79 pour cent.



- Dans 57 pour cent des opérations d'urgence, le rôle des femmes dans les décisions et la conduite des activités a augmenté au cours des quatre dernières années. Il en résulte que dans 82 pour cent des opérations des femmes siègent aux comités de sélection des bénéficiaires, et/ou aux comités responsables des vivres ou de la gestion. Cela représente un progrès important pour l'engagement II qui est d'assurer aux femmes l'égalité d'accès et une entière participation aux structures de pouvoir et aux décisions.
- En ce qui concerne l'engagement IV relatif à la production et à la diffusion de données et d'informations ventilées par sexe aux fins de la planification et de l'évaluation, la plupart des bureaux de pays s'emploient actuellement à fournir des données et des informations standard.
- L'engagement V, selon lequel les ONG et d'autres organisations collaborant avec le PAM doivent se conformer aux engagements I à IV, figure maintenant dans les accords de partenariat avec le PAM; 87 pour cent des bureaux de pays ont maintenant inclus les engagements à l'égard des femmes dans les accords avec leurs partenaires.
- En outre, le PAM a achevé et mis en application les directives suivantes sur la problématique hommes-femmes: liste différenciée par sexe (pour répondre aux Engagements en faveur des femmes), Directives relatives à la problématique hommes-femmes et Programmation de l'aide alimentaire tenant compte des disparités entre les sexes.
- La distribution des ressources pour le développement qui privilégiait jusqu'à maintenant les projets d'infrastructure/agriculture a été réorientée vers le secteur social dans lequel les femmes et les enfants sont les principaux bénéficiaires.

En cours:

Le PAM s'efforce toujours de remplir l'engagement III—assurer aux femmes et aux hommes un accès égal aux ressources, à l'emploi, aux marchés et au commerce—par le ciblage des ressources et des programmes d'emploi vivres-contre-travail (VCT) vers les femmes.

L'atteinte des buts fixés pour les activités de développement reste l'une des priorités du PAM pour 2002-2005.

Il est difficile de déterminer le pourcentage d'extrants et d'effets des projets contrôlés par les femmes, mais la proportion est probablement inférieure au minimum de 25 pour cent prévu. Ce problème devra être abordé au stade de la conception des projets et suivi de plus près afin que les progrès puissent être mieux cernés.

Une stratégie de recentrage sur la problématique hommes-femmes est en préparation et sera présentée au Conseil d'administration en octobre 2002.



Priorité 4: Promouvoir le renforcement des institutions nationales et des capacités locales dans le cadre d'une large participation populaire

Résultat visé: Le PAM fournira des avis, de bons offices, un appui logistique et des informations aux pays pour les aider à établir et à gérer leurs propres programmes d'aide alimentaires dans le cadre d'opérations de secours, d'interventions de redressement et d'activités de développement.

Bilan:

- Le PAM a renforcé le potentiel d'ONG locales en Amérique latine, en Asie et en Afrique pour en faire des partenaires de l'aide alimentaire.
- En 2000 le PAM a commencé à encourager les contreparties à participer au Système de traitement et d'analyse des mouvements de produits (COMPAS), un système de suivi des produits à l'échelle mondiale. Jusqu'à présent, le DPPC éthiopien est la première organisation de contrepartie qui participe au système; d'autres devraient suivre compte tenu du succès de l'opération.
- Le service d'ACV a formé les fonctionnaires des pays dans lesquels il travaille à améliorer le ciblage des populations vulnérables.
- Le PAM assure actuellement des services aux gouvernements de certains pays (par exemple Malawi, Mozambique et Ethiopie) pour les aider à instaurer des systèmes d'aide alimentaire et de préparation aux états d'urgence, ou à améliorer ceux qui existent.
- Le PAM revoit actuellement l'application de méthodes participatives à la conception, à l'exécution et à l'évaluation des activités, en vue de généraliser l'utilisation de ces méthodes. Il met au point les instruments appropriés et organise une formation.

En cours:

Le PAM continuera de donner la priorité au renforcement de la société civile et de ses capacités d'intervention en développant les activités ci-dessus, notamment par une utilisation plus large des méthodes participatives.

Priorité 5: Adopter des politiques, des pratiques et des programmes opérationnels permettant de mettre en œuvre efficacement l'aide d'urgence, l'aide au relèvement et l'aide au développement

Résultat visé: Le PAM améliorera sa performance au niveau des activités de développement, des urgences, et des interventions prolongées de secours et de redressement.

Bilan:

- Comme dans le cas de la Priorité 2, les activités de développement sont alignées sur la politique visant à favoriser le développement conformément au calendrier arrêté.
- Le nouveau Manuel sur la conception du Programme est disponible; il peut aussi être consulté sur le réseau intérieur du PAM et par des CD régulièrement mis à jour et distribués à tous les bureaux de terrain.



- Les directives suivantes concernant la conception, la mise en œuvre et le suivi des activités du PAM ont été arrêtées et mises en application depuis le dernier Plan stratégique et financier: Evaluation des besoins en aide d'urgence, Manuel sur les aliments et la nutrition, Estimation des besoins alimentaires et nutritionnels dans les situations d'urgence, Programmes d'alimentation sélective dans les situations d'urgence (avec le HCR), Préparation des IPSR, Directives pour l'étude de l'environnement, Manuel sur l'alimentation scolaire (avec l'UNESCO et l'OMS), et Directives sur l'assistance technique. Tous ces éléments contribuent à améliorer les résultats et à assurer l'homogénéité des opérations.

En cours:

Le PAM poursuivra ses efforts pour introduire en permanence des améliorations dans les secteurs mentionnés ci-dessus, établir des directives concernant notamment le suivi, l'évaluation, les partenariats et la participation.

Une étude et une révision de tous les aspects de la capacité d'intervention d'urgence du PAM sont en cours (Renforcement de la capacité d'intervention d'urgence – SERC) et les résultats devraient être connus à partir de 2002.

Priorité 6: Placer la lutte contre la faim et la pauvreté en tête du programme d'action de la communauté internationale

Résultat visé: Le PAM convaincra les gouvernements et d'autres partenaires de travailler à l'instauration d'un monde libéré de la faim et de la pauvreté.

Bilan:

- Cinquante-six pour cent des bureaux de pays du PAM entreprennent actuellement des campagnes d'information en faveur des pauvres victimes de la faim.
- Du fait des efforts considérables déployés par le personnel, tant au siège (notamment à la section des affaires publiques), que sur le terrain, le PAM a considérablement augmenté la couverture médiatique de ses activités, et du sort de ses bénéficiaires.
- Le rôle du Directeur exécutif, Mme Catherine Bertini, en qualité d'Envoyée spéciale du Secrétaire général dans la Corne de l'Afrique a notablement facilité les efforts du PAM pour faire connaître le sort des pauvres victimes de la faim dans cette région.
- Un bureau de liaison a été établi avec les institutions issues des accords de Bretton Woods. Il a notamment pour fonction de maintenir le dialogue et les relations de travail entre le PAM et les institutions sur l'importance des liens entre aide alimentaire et appui à l'éducation de base, nutrition adéquate au cours de la première enfance, accès des femmes à la formation et aux avoirs, constitution d'avoirs et protection des plus pauvres, action du PAM et possibilités de collaboration.
- Le rôle du PAM dans les conférences et sommets internationaux (comme Beijing+5, Copenhague+5, Sommet du Millénaire, Sommet des enfants, et Sommet alimentaire mondial+5) s'est considérablement développé depuis le dernier Plan stratégique et financier, fournissant l'occasion d'appeler l'attention sur les liens entre la faim et la pauvreté et de préconiser l'organisation de nouveaux forums plus diversifiés.
- Un nouveau bureau de liaison a été établi à Copenhague pour intensifier l'appel à l'opinion dans les pays nordiques.



En cours:

Il faut défendre la cause des pauvres victimes de la faim en modifiant les politiques et les affectations de ressources au niveau national, en renforçant les mesures en faveur des pauvres et en maintenant l'attention de la communauté internationale sur la faim et la pauvreté.

Les efforts du PAM pour influencer les politiques et les dépenses gouvernementales en faveur des pauvres victimes de la faim seront renforcés à la lumière des bons résultats des expériences faites en Inde et au Pakistan.

Priorités aux capacités organisationnelles et aux ressources**Priorité 1: La restructuration**

Résultat visé: Le PAM mènera une action efficace grâce à sa décentralisation et répondra rapidement aux besoins des pauvres qui ont faim et aux directives du Conseil d'administration.

Bilan:

- La restructuration du PAM a commencé en 1996. Elle portait notamment sur les secteurs suivants: maintien des opérations de terrain au centre des activités du PAM; nécessité de laisser l'administration aux administrateurs; direction; travail d'équipe; réflexion stratégique; communications; souplesse et adaptabilité. Les résultats ont été communiqués au Conseil en février 1999 (WFP/EB.1/99/3-B). Le PAM indiquait simultanément les mesures qu'il entendait prendre, notamment décentraliser la décision au niveau du terrain, renforcer les campagnes en faveur des pauvres victimes de la faim, améliorer les communications au sein de l'Organisation et avec l'extérieur, rationaliser les procédures et assurer la formation nécessaire pour répondre aux besoins opérationnels.
- La décentralisation de deux Bureaux régionaux du PAM (Amérique latine et Moyen-Orient/Afrique du Nord) et la création de bureaux constituant des pôles et dotés de responsabilités sectorielles ont été renforcées à la suite d'une étude des délégations d'autorité et de responsabilités.
- L'initiative de décentralisation a été revue et des mesures ont été prises pour résoudre les difficultés qui subsistent concernant la clarification des rôles, la délégation de la responsabilité et de l'autorité et les communications.

En cours:

Une autre mesure importante concernant la décentralisation des deux Bureaux régionaux restants sera prise au milieu de 2001 et se concrétisera au cours de la période de planification 2002-2005.

En 2001, le PAM évaluera la restructuration par une série d'études portant sur la réussite, les coûts et les avantages et recommandera des actions complémentaires pour atteindre les objectifs restants.



Priorité 2: Remodeler le profil de personnel

Résultat visé: Le PAM sera doté d'un personnel possédant les qualifications et l'expérience voulues pour s'acquitter de la mission qui lui est impartie, l'effectif pouvant être augmenté ou comprimé de manière équilibrée en fonction des circonstances.

Bilan:

- La catégorie engagement pour une durée indéfinie a été introduite pour les administrateurs et devrait aider à maintenir l'équilibre entre les besoins changeants et le profil du personnel.
- Le PAM est maintenant parvenu à équilibrer les compétences en fonction du volume de travail dans le domaine des secours et du développement, en "reprofilant" le programme de formation professionnelle, en élargissant les listes de recrutement à 18 catégories de qualifications et en aménageant la souplesse nécessaire par l'introduction d'une catégorie d'engagement pour une durée indéfinie.
- En 2000 le pourcentage d'administrateurs originaires de pays en développement a pour la première fois dépassé l'objectif de 40 pour cent.
- Les qualifications du personnel du PAM ont été systématiquement enregistrées par un inventaire des qualifications, ce qui permet d'identifier promptement les compétences disponibles et les lacunes.

En cours:

Le pourcentage de femmes dans la catégorie des administrateurs est actuellement de 36 pour cent, alors qu'il était de 18 pour cent en 1992, mais reste en-deça de l'objectif de 50 pour cent fixé par le Secrétaire général. En 1992 les cadres supérieurs du PAM ne comptaient aucune femme; elles représentent aujourd'hui 36 pour cent de l'encadrement.

Le PAM maintiendra l'équilibre entre le profil du personnel et les besoins du Programme par des pratiques de suivi, de formation et de recrutement appropriées.

Priorité 3: Transparence et responsabilité financière accrues

Résultat visé: Des systèmes appropriés permettront de rendre compte de la mesure dans laquelle les résultats opérationnels et autres buts convenus ont été atteints.

Bilan:

- Le nouveau système intégré d'information qui appuie la mise en œuvre du FMIP a été établi au début de 2001 et constituera la principale source de rapports financiers et d'autres informations comptables.
- La préparation dans les délais voulus de rapports sur les projets destinés aux bailleurs de fonds, l'amélioration de l'analyse financière dans les états financiers, le renforcement de la gestion de trésorerie et des investissements, la décentralisation de



la gestion financière au niveau des bureaux de région et de pays, ainsi que la vérification et le contrôle des fonds en espèces ont marqué un net progrès.

- Le PAM a introduit dans ses activités de suivi et d'évaluation une approche tenant compte des résultats, avec la mise en place d'indicateurs clés pour le suivi des projets et l'établissement des rapports appropriés, le lancement du Réseau de suivi et d'évaluation et la préparation de directives.
- L'évaluation systématique à mi-parcours de tous les programmes de pays de la première génération en vue de la soumission des résultats au Conseil d'administration se poursuit; 13 évaluations sont terminées sur les 17 qui ont été entreprises.
- Le système de recherche des recommandations est opérationnel: pour toute évaluation conduite, on recherche si les recommandations formulées sont applicables. La réaction de l'administration aux mesures prises est ensuite soumise au Conseil d'administration.
- Des responsabilités importantes ont été confiées aux administrateurs de rang élevé et moyen qui doivent en contrepartie rendre compte de la manière dont ils ont assumé ces responsabilités dans les domaines de leur compétence.

En cours:

Le nouveau système d'information intégré sera étendu aux quatre bureaux plus à 14-16 bureaux de pays en 2001, et à environ 50 autres bureaux de pays en 2002, ce qui augmentera considérablement la capacité de gestion ainsi que la transparence et la responsabilité financière au cours de la période de planification.

Au cours de la seconde phase, on fera en sorte que les systèmes soient améliorés et que leur capacité soit constamment augmentée en fonction des besoins opérationnels.

L'introduction progressive d'une réflexion axée sur les résultats dans plusieurs secteurs du Programme (par exemple les besoins pour 2001 prévus pour les projets et opérations du PAM, la préparation des directives pour le suivi et le Plan stratégique et financier 2002-2005) associée aux mesures de renforcement de la gouvernance approuvées par le Conseil d'administration institutionnalisera les mesures de transparence et de responsabilité financière au PAM.

Le présent Plan stratégique et financier tient compte de la réflexion axée sur les résultats par le biais des objectifs et des indicateurs présentés dans la section catégorie d'activités.

Une stratégie de développement de la réflexion axée sur les résultats sera présentée au Conseil d'administration en octobre 2001.

Priorité 4: Meilleure mobilisation des ressources

Résultat visé: Le PAM disposera d'une base de ressources plus sûre et plus prévisible pour les activités de développement, de redressement et de secours.

Bilan:

- Malgré une diminution générale des ressources destinées à l'aide humanitaire et au développement, les contributions reçues par le PAM en 2000 ont accusé une augmentation de 11 pour cent par rapport à celles de 1999.



- Les contributions reçues en 2000 assurent les ressources nécessaires pour 84 pour cent des opérations d'urgence, 79 pour cent des IPSR et permettent de faire face à 74 pour cent des besoins en livraisons des programmes et des projets de développement.
- Plusieurs donateurs ont augmenté la proportion de leurs engagements vis-à-vis de la CAA passant par le PAM, ce qui améliore les possibilités d'anticipation, étant donné la durée de trois ans de la Convention.
- Les dons privés ont totalisé plus de cinq millions de dollars en 2000; des efforts sont engagés pour accroître ces dons conformément à la Stratégie de mobilisation des ressources qui prévoit notamment l'engagement d'un collecteur de fonds professionnel très expérimenté.

En cours:

Le PAM continue de bénéficier des ressources fournies par un noyau relativement petit de donateurs (en 2000 les 10 premiers donateurs ont assuré 90 pour cent du financement). Les efforts se poursuivront pour élargir cet appui.

Les besoins en ressources destinées au développement dépassent de loin le niveau d'activité approuvé qui a été consciencieusement maintenu dans les limites d'un plafond établi sur la base des tendances récentes. Malgré cela, les ressources pour le développement ont diminué en 2000 d'environ 18 pour cent par rapport à 1999. Il faudra s'employer énergiquement à augmenter les niveaux de financement du développement.

Une nouvelle Stratégie de mobilisation des ressources a été approuvée par le Conseil d'administration et est en cours d'exécution. Elle vise à promouvoir la sécurité et la prévisibilité des futures ressources tout en augmentant notablement le niveau des ressources disponibles pour les activités de développement. Sa mise en œuvre empiétera sur la prochaine période de planification.



ANNEXE IV

VISION DU PAM ET DEFINITION DE LA MISSION DU PAM

1. Dans cette annexe figurent la Vision du PAM et la définition de la Mission du PAM. Elles fournissent l'orientation stratégique globale du PAM, telle qu'elle a été approuvée par le Conseil d'administration, et dans le cadre de laquelle est arrêtée la stratégie pour 2002-2005.

La vision du PAM

Le PAM envisage un monde où tout être humain, homme, femme et enfant, a accès en permanence aux vivres qui lui sont nécessaires pour mener une vie saine et active. Si les êtres humains ne peuvent pas se nourrir, il n'est point de paix durable, de démocratie ni de développement.

Définition de la Mission du PAM

2. 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 active¹. 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.
3. 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.
4. 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 des Nations Unies et de la FAO.
5. 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 des 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;

¹ Conférence internationale sur nutrition, FAO/OMS (1992).



- 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.
6. 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.
 7. 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 les atténuer 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.
 8. Dans l'accomplissement de son mandat, le PAM concentrera 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 le 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.
 9. 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 pas 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.
 10. 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.
 11. Le PAM concentrera ses efforts et ses ressources sur les populations et les pays les plus pauvres², 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.
 12. Le PAM veillera à ce que la conception et l'exécution de ses programmes d'assistance se fonde 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

² On entend généralement par pauvres et affamés ceux qui gagnent moins de l'équivalent de un dollar par jour ou consacrent l'essentiel de leur budget à l'alimentation.



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.

13. 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.
14. 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, et 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 le PNUD, 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.
15. 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 des donateurs, il préconisera des politiques, des stratégies et des opérations qui soient directement utiles aux pauvres et aux affamés.



LISTE DES SIGLES UTILISES DANS LE PRESENT DOCUMENT

AAP	Budget administratif et d'appui aux programmes
ACV	Analyse et cartographie de la vulnérabilité
BCE	Conseil des chef exécutifs du système des Nations Unies
CAA	Convention relative à l'aide alimentaire
CAC	Comité administratif de coordination
CAD	Coûts d'appui directs
CAI	Coûts d'appui indirects
CCI	Corps commun d'inspection
CCQAB	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires
COMPAS	Système de traitement et d'analyse des mouvements de produits
CPA	Comité des politiques et programmes d'aide alimentaire
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international de développement agricole
FMIP	Programme d'amélioration de la gestion financière
GR	Gestion axée sur les résultats
HCR	Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
HLCM	Comité de haut niveau sur la gestion
HLCP	Comité de haut niveau sur la gestion
IPS	Intervention prolongée de secours
IPSR	Intervention prolongée de secours et de redressement
OCHA	Bureau pour la coordination des affaires humanitaires
OIOS	Bureau des services de contrôle interne
OIT	Organisation internationale du travail
OMC	Organisation mondiale du commerce
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONG	Organisation non gouvernementale
PDI	Personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays
PFRDV	Pays à faible revenu et à déficit vivrier
PMA	Pays les moins avancés
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
SICIAV	Système d'information et de cartographie sur l'insécurité alimentaire et la vulnérabilité
SSP	Schéma de stratégie de pays



UNDG	Groupe des Nations Unies pour le développement
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNSECOORD	Coordonnateur des Nations Unies pour les mesures de sécurité
VCT	Vivres-contre-travail

