

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

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

**Rome, 21 - 24 octobre 1996**

## **RAPPORT AU CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL (ECOSOC)**

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



Distribution: GÉNÉRALE

**WFP/EB.3/96/3**

6 septembre 2000

ORIGINAL: ANGLAIS

**Suite donnée à la résolution 1995/56 du  
Conseil économique et social: Renforcement  
de la coordination de l'aide humanitaire  
d'urgence fournie par l'Organisation des  
Nations Unies.  
Capacités**

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



**Suite donnée à la résolution 1995/56 du Conseil économique et social:**  
**Renforcement de la coordination de l'aide humanitaire d'urgence fournie**  
**par l'Organisation des Nations Unies**

**Capacités**

---

## INTRODUCTION

1. Par sa résolution 1995/56, le Conseil économique et social (ECOSOC) a demandé un examen des moyens dont dispose le système des Nations Unies pour fournir efficacement une aide humanitaire d'urgence, et prié les institutions du système de faire rapport aux organes directeurs sur leurs rôles et leurs responsabilités opérationnelles respectives, ainsi que sur les capacités opérationnelles et financières qu'elles possèdent pour remplir ce rôle et assurer la coordination avec les autres organismes. C'est là l'occasion pour le PAM d'examiner l'efficacité et l'efficience de ses opérations, dans le cadre d'une approche coordonnée des interventions d'urgence, et d'identifier le soutien supplémentaire que les donateurs et les autres partenaires devraient apporter pour vaincre les contraintes qui limitent la capacité du PAM et l'empêchent de remplir son rôle.
2. Un premier document (WFP/EB.A/96/7/(Quatrième partie)) présenté à la session annuelle du Conseil d'administration en mai 1996 portait sur les points suivants: mandat, rôle et responsabilités opérationnelles du PAM dans les interventions d'urgence, contribution du PAM au renforcement des moyens locaux et des mécanismes de survie, et enfin coordination. Ce document répertoriait les contraintes, les chevauchements et les lacunes existant dans le système actuel, ainsi que les avantages comparatifs dont dispose le PAM, et il proposait des domaines où celui-ci pourrait jouer à l'avenir un rôle plus important, en mettant à profit les atouts qu'il possède pour renforcer l'efficacité d'intervention de l'ensemble du système des Nations Unies. Le Conseil a formulé ses observations sur le premier document.
3. Le document soumis à la présente session du Conseil d'administration analyse:
  - a) La capacité du PAM à remplir son mandat, son rôle et ses responsabilités actuelles (capacités opérationnelles et financières; mobilisation des ressources; ressources humaines; procédures administratives et autres destinées à assurer la souplesse nécessaire à une réaction rapide; délégations de pouvoirs; rapports, évaluation et reddition de comptes).
  - b) Le problème des moyens dans les domaines où il est envisagé d'élargir le rôle du PAM pour les interventions d'urgence.

Les principaux points et les suggestions sont résumés à l'Annexe II.

4. Un jugement définitif sur les avantages comparatifs exige un processus global de comparaison des coûts et des procédures entre les différentes institutions des Nations Unies et, le cas échéant, avec le secteur commercial et les organisations non gouvernementales (ONG). Une telle étude est hors de portée du PAM, qui ne dispose pas du personnel, de l'accès aux informations financières et opérationnelles réservées, ni des compétences techniques nécessaires à son exécution. Il faudrait envisager une étude interorganisations

coordonnée par le Département des affaires humanitaires (DAH) de l'ONU, avec la participation de consultants externes.

5. Un troisième document sera présenté au Conseil d'administration en mars 1997 de façon à rassembler en un seul texte l'ensemble des mesures prises par le PAM en exécution de la résolution 1995/56 de l'ECOSOC.

## CAPACITE DU PAM A REMPLIR SON ROLE ET SON MANDAT

### Capacité opérationnelle et financière

6. Le PAM opère actuellement dans 93 pays; il met en oeuvre des activités à la fois de développement et de secours dans 83 pays et des activités de secours seulement dans dix autres. Les effectifs du PAM comprennent 1 460 personnes sur le terrain, 509 personnes au siège à Rome et 2 059 agents temporaires employés principalement dans les opérations de secours. En 1995, le PAM a livré au total 2,8 millions de tonnes de vivres à 50 millions de personnes dans le monde entier, dont 14 millions de personnes déplacées sur leur territoire national et sept millions de réfugiés, et a procédé à des achats s'élevant au total à 709 millions de dollars<sup>1</sup> répartis comme suit: 975 000 tonnes de produits alimentaires d'une valeur de 250 millions de dollars, 20 millions de dollars d'articles non alimentaires, et 439 millions de dollars de services de transport. Le PAM est l'une des organisations des Nations Unies dont les frais généraux sont les plus faibles.

### *Capacité d'intervention d'urgence, de planification préalable et de prévention*

7. Devant l'augmentation spectaculaire du nombre et de la complexité des situations de crise caractérisées par des conflits, des exodes massifs de population, la désorganisation de la société civile et la dévastation des infrastructures, le PAM a étoffé sa propre capacité opérationnelle et établi des arrangements avec les donateurs et les ONG de manière à pouvoir intervenir avec rapidité et efficacité.
8. Les éléments ci-dessous permettent au PAM d'être prêt à réagir rapidement face aux situations d'urgence:
  - a) Le vaste réseau de bureaux de pays du PAM et de pôles nouvellement mis en place dans les régions vulnérables sont un facteur de préparation grâce à la base de connaissances et à la capacité d'intervention qu'ils offrent pour faire face aux crises soudaines.
  - b) La quantité considérable d'aide alimentaire en stock ou en cours d'acheminement pour les nombreuses activités de secours et de développement du PAM constitue un volant de ressources déjà en place qui peuvent être déployées en cas d'urgence, soit en réaffectant les stocks de vivres ou en détournant les cargaisons en cours de route.
  - c) Une spécialisation et une capacité éprouvées qui permettent au PAM d'assurer économiquement le transport, la logistique et les achats de vivres.

<sup>1</sup> Toutes les valeurs monétaires sont exprimées en dollars des États-Unis.

- d) Les apports et la planification aux fins de la préparation et de l'intervention: arrangements internes et externes d'intervention rapide pour le personnel et le matériel qui peuvent être déployés à bref délai, stocks de vivres et de matériel, activités de planification préalable en cours, et analyse et cartographie de la vulnérabilité.
- e) Une longue expérience de la coordination des contributions d'aide alimentaire, des livraisons de toute provenance et de la logistique s'y rattachant, qui constitue un élément clé du rapport coût-efficacité des interventions d'urgence.
- f) Une source d'information sur les besoins d'aide alimentaire et l'analyse de la vulnérabilité aux fins du ciblage et de la programmation des interventions.
- g) L'élaboration d'ici à la fin de 1996 d'une base de données permettant le suivi des ressources nécessaires aux interventions rapides, y compris le personnel et le matériel destiné aux équipes d'intervention rapide du PAM, les arrangements d'intervention rapide avec les donateurs/ONG, les stocks logistiques stratégiques, les stocks de vivres entreposés à Pise, etc.

### *Capacité de promouvoir le passage de la phase des secours à celle du développement*

- 9. Le double mandat du PAM, qui porte à la fois sur les secours et l'aide au développement, le place dans une position unique pour réduire à la fois la vulnérabilité par des activités d'atténuation des effets des catastrophes, et encourager le passage de la phase des secours à celle du développement grâce à des programmes de relèvement.
- 10. Pour relier secours et développement, le PAM utilise la stratégie suivante: a) intégrer les éléments propres à atténuer des effets des catastrophes dans les projets de développement; b) introduire aussitôt que possible dans les opérations de secours les concepts de développement/relèvement; et c) renforcer la préparation aux catastrophes par l'analyse et la cartographie de la vulnérabilité, et par le développement de la capacité institutionnelle aux niveaux national et régional.

### *Capacité de promouvoir le développement*

- 11. Le PAM oeuvre dans la perspective du développement, mais il doit intervenir dans les cas d'urgence lorsque l'ampleur des besoins humanitaires l'exige, dans les limites des ressources fournies par les donateurs. En d'autres termes, le PAM propose, les crises disposent.
- 12. Le PAM met néanmoins l'accent sur le développement général qu'il considère comme la meilleure forme de prévention des catastrophes et d'atténuation de leurs effets. Le PAM a le devoir de se donner les moyens de promouvoir le développement, car ses activités de développement constituent le socle de ses interventions d'urgence. L'aide au développement sert de plus en plus à soutenir des programmes de relèvement dans le cadre de la nouvelle approche de programmation par pays.

### *Mobilisation des ressources et capacité financière*

#### **Guichets et mécanismes de financement, catégories de programmes et autres options financières**

- 13. Le PAM achète et/ou livre des produits alimentaires et couvre les coûts annexes de suivi et de logistique en combinant des dons en vivres et en espèces qu'il mobilise par des appels

et d'autres contributions des donateurs. Les principaux mécanismes auxquels le PAM peut faire appel pour obtenir les ressources nécessaires à la fourniture d'une aide alimentaire d'urgence sont les suivants:

- a) Guichets de financement: le nouveau modèle de financement du PAM comprend trois guichets (multilatéral, multilatéral avec affectation préalable et bilatéral). Les guichets de financement englobent les mécanismes de financement existants ci-après:
  - i) La Réserve alimentaire internationale d'urgence (RAIU): les contributions en espèces et en vivres à la RAIU et à son compte subsidiaire, le Compte d'intervention immédiate (CII).
  - ii) Le Compte d'intervention immédiate (CII): ce compte en espèces de la RAIU, dont l'objectif des contributions a été fixé à 35 millions de dollars, est le principal mécanisme dont dispose le PAM pour répondre rapidement aux urgences.
- b) Les donateurs apportent des contributions à l'une des quatre catégories de programmes établies, de manière à en couvrir intégralement les coûts:
  - i) Développement-relèvement-préparation aux catastrophes.
  - ii) Interventions prolongées en faveur de réfugiés et de personnes déplacées (IPR).
  - iii) Urgences.
  - iv) Opérations spéciales: catégorie de financements en espèces distincte, utilisée pour la logistique et la remise en état de l'infrastructure liées aux livraisons d'aide alimentaire dans les cas d'urgence.
- c) Autres options financières:
  - i) Fonds central autorenouvelable d'urgence du DAH: en l'absence de contributions rapides et suffisantes de la part des donateurs, un montant allant jusqu'à cinq millions de dollars peut être emprunté à ce fonds pour financer les secours initiaux en cas de crise majeure et complexe.

### **Situation des ressources en 1995**

14. Les donateurs ont couvert, en 1995, 85 pour cent des besoins estimatifs du PAM pour les activités de secours, ce qui lui a permis de fournir une quantité suffisante de vivres dans la plupart des situations d'urgence. Par rapport à 1994, les contributions à la RAIU ont plafonné au niveau de 1,1 million de tonnes de produits, les contributions aux IPR ont diminué d'environ 25 pour cent tombant à 549 000 tonnes, tandis que celles au CII se situaient à 19 millions de dollars, soit un chiffre très inférieur à l'objectif annuel. Si l'on se base sur les tendances passées, il est probable qu'au moins 1,9 million de tonnes par an seront nécessaires au cours des prochaines années pour les opérations de secours; par comparaison, 1,6 million de tonnes ont été fournies en 1995.

### **Contraintes de capacité faisant obstacle à une action rapide et efficace et initiatives visant à améliorer la capacité**

15. Le PAM adapte en permanence sa capacité opérationnelle et financière pour mieux remplir le rôle qu'il doit jouer dans les crises humanitaires (voir Annexe I). Les contraintes qui pèsent sur la capacité du PAM se répartissent en deux groupes: celles d'origine externe qui exigent des changements dans les politiques du PAM vis-à-vis des donateurs et de ses organes directeurs, et celles d'origine interne qui requièrent des changements dans la structure, les procédures et les systèmes de gestion et d'information du PAM.

16. Le PAM a pris diverses initiatives pour améliorer l'efficacité, l'efficience et la transparence de ses opérations. Étant donné que les systèmes, les procédures et le personnel du PAM ont été mis en place dans l'optique des projets de développement, il faut procéder à des modifications et à des ajustements constants pour mieux les adapter aux activités de secours qui ont pris une importance considérable dans les travaux du PAM.
17. Les initiatives comprennent la restructuration progressive de l'Organisation, y compris les opérations de terrain, et des procédures de gestion pour répondre à une demande évolutive. La liste complète des réformes et des mesures de revitalisation du PAM figure dans le document WFP/EB.A/96/6.
18. Ce genre de réforme est un processus permanent. Dans de nombreux cas, le PAM en est encore au stade de l'institutionnalisation des politiques, des systèmes et des procédures en vue de mener à bien les initiatives de changement et de préciser les rôles et les responsabilités de diverses unités. Pour faciliter cette tâche, et dans le cadre de la récente réorganisation du PAM, différentes équipes chargées du changement ont été constituées pour s'occuper des questions suivantes: gestion des changements organisationnels; délégations de pouvoirs et de responsabilités au terrain; effectifs et formation; rationalisation des procédures; communication; plaidoyer en faveur de l'aide et mobilisation des ressources.

## Propositions visant d'autres améliorations de la capacité opérationnelle et financière

### *Amélioration des procédures de relèvement*

19. Les organisations internationales impliquées au plus fort des opérations d'urgence sont habituellement le PAM, le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), les ONG et souvent aussi le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF). Si la nécessité de ménager le passage en douceur de la phase des secours à celle du développement est généralement reconnue, la plupart des organismes de développement ne sont présents que lorsqu'un semblant de retour à la normale s'est amorcé. Les organismes comme le PAM s'efforcent de passer le plus rapidement possible de la distribution gratuite de l'aide alimentaire à des secours sous forme d'activités vivres-contre-travail. Celles-ci portent souvent sur des travaux importants mais rudimentaires, par exemple réparation de logements et d'autres ouvrages de base de l'infrastructure. Ces travaux sont choisis et conçus avec la participation des bénéficiaires. Cette pratique engendre un sens de la participation communautaire, qui peut facilement faire long feu si, lorsque les bailleurs de l'aide d'urgence se retirent, les organismes de développement ne sont pas en mesure de prendre le relais avec une rapidité suffisante.
20. Même les organismes qui ont un double mandat, comme le PAM, ont de la difficulté à passer rapidement des activités vivres-contre-travail aux projets de développement rigoureusement conçus et analysés qui bénéficient traditionnellement de l'aide alimentaire. Pour les institutions financières internationales et les autres partenaires du développement, la tâche peut se révéler encore plus difficile. Ce n'est pas simplement une question de territoire institutionnel, mais plutôt de tradition, de pratiques et de procédures institutionnelles, ainsi que de considérations aussi fondamentales que la notion de risque. Pour une institution à vocation humanitaire, le risque que représente l'investissement dans des activités de développement pendant un conflit ou immédiatement après se justifie par la contribution qu'il apporte à la construction de la paix. Pour une institution de



financement ou de développement, le risque est beaucoup plus une considération d'ordre commercial.

21. Le PAM aurait, quant à lui, la possibilité d'adopter de nouvelles procédures de manière à supprimer le hiatus existant entre les opérations de secours et les projets de développement. Le procédé actuel appliqué aux projets d'action rapide n'y remédie pas. Il s'agirait de créer une nouvelle catégorie de projets permettant d'instruire et d'approuver rapidement les projets de développement et de mieux adapter aux circonstances les normes de préparation des projets. En d'autres termes, ces normes seraient moins rigoureuses que celles qui sont appliquées aux projets de développement normaux.

### *Renforcement du CII*

22. Le CII est alimenté par des contributions volontaires. Il est indispensable que le PAM dispose de liquidités pour intervenir rapidement, et il faut trouver le moyen de donner au financement du PAM une souplesse égale à celle dont disposent les autres organismes des Nations Unies et les ONG spécialisées dans les secours. Le nouveau modèle de dotation en ressources ne génère pas d'excédents de trésorerie et il ne résout pas le problème des mises de fonds immédiates et sans aucune restriction, qui sont nécessaires aux interventions rapides du PAM.
23. À sa quarantième session, le Comité des politiques et des programmes d'aide alimentaire (CPA) a avalisé la politique consistant à reverser au CII, avec l'accord des donateurs intéressés, les sommes remboursées par le Fonds d'assurance/les assureurs du PAM pour toutes les activités du Programme et les intérêts perçus sur les contributions bilatérales. Faute d'un financement intégral du CII, le PAM encourage les donateurs à tirer pleinement parti de ces options, tout en recherchant avec eux d'autres moyens novateurs de reprogrammer à cet effet toute somme non dépensée appropriée, par exemple les fonds résiduels des opérations de secours.

### *Recours à la RAIU pour faire face aux nouvelles crises économiques*

24. Le Cycle de négociations d'Uruguay du GATT: l'achèvement du Cycle de négociations commerciales multilatérales de l'Uruguay devrait conduire à une augmentation des niveaux de vie et des taux d'emploi, ainsi qu'à un accroissement des revenus réels. L'Acte final de l'Uruguay comprend une section sur les *Décisions relatives aux mesures concernant les effets négatifs possibles du programme de réforme sur les pays les moins avancés et sur les pays en développement importateurs nets de produits alimentaires*. Les Parties à l'Accord ont reconnu que la mise en oeuvre du programme de réforme pourrait être préjudiciable à certains pays en développement. Ils sont donc convenus, entre autres mesures:

“d'examiner le niveau de l'aide alimentaire établi périodiquement par le Comité de l'aide alimentaire dans le cadre de la Convention relative à l'aide alimentaire de 1986 et d'ouvrir des négociations dans l'enceinte compétente pour fixer un niveau d'engagements d'aide alimentaire qui soit suffisant pour répondre aux besoins légitimes des pays en développement durant le programme de réforme.”

25. Le Comité de l'agriculture de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), qui a été chargé d'assurer le suivi de cette décision, a déjà commencé à travailler sur ce thème. Le PAM a déjà apporté sa contribution aux travaux de ce comité, auprès duquel il a le statut



d'observateur. La conférence ministérielle de l'OMC, qui doit se tenir sous peu à Singapour, examinera les progrès réalisés sur la mise en oeuvre de cette décision.

26. Toutefois, certains aspects pratiques importants de la question sont encore à résoudre. Par exemple, aucun accord ne s'est encore dégagé sur les points suivants: critères à utiliser - individuellement ou collectivement - pour définir le "besoin légitime"; seuil auquel une demande d'aide alimentaire serait déclenchée; à qui et sous quelle forme le pays intéressé adresserait-il sa demande d'assistance? qui instruirait cette demande, sur quelle base et dans quels délais? de quelle façon une demande d'aide alimentaire jugée "légitime" serait financée? quelles seraient les dispositions opérationnelles qui régiraient l'aide alimentaire?
27. La question est soulevée ici pour une raison bien simple. Les ministres ont reconnu le risque d'effets préjudiciables durant la période de transition; ils ont admis qu'une intervention internationale pourrait être nécessaire; implicitement, ils ont souhaité que des mécanismes soient mis en place pour intervenir rapidement si le besoin s'en faisait sentir. Sans vouloir exagérer, il est possible d'imaginer des circonstances dans lesquelles un pays en développement pourrait se trouver confronté à un problème alimentaire d'une telle ampleur qu'il constituerait une situation d'urgence pour sa population la plus pauvre et la plus vulnérable. Il vaudrait mieux envisager dès maintenant de quelle manière la communauté internationale pourrait faire face à une telle situation plutôt que d'opérer à chaud.
28. Pour illustrer le problème et proposer quelques approches possibles, on peut recourir à un exemple hypothétique. Un pays moins avancé dépendant des importations pour ses approvisionnements alimentaires pourrait se trouver confronté à une augmentation soudaine des prix des produits alimentaires qu'il importe.
29. Les négociants du secteur privé n'importeront que la quantité de produits alimentaires qu'ils seront en mesure de vendre. De ce fait, le pays pourra manquer de nourriture quelles que soient les ressources en devises dont il dispose. Une grande partie de la population sera alors menacée si aucune solution n'est trouvée. Le gouvernement devra alors choisir entre deux grandes options: soit procéder lui-même à l'importation des produits alimentaires, soit trouver le moyen d'encourager les importations privées pour combler le déficit. Dans les deux cas, il en résultera une charge supplémentaire importante pour le budget de l'État. Dans de telles conditions, il sera impératif de cibler soigneusement l'opération. En effet, il faudra s'assurer que la quantité "supplémentaire" de nourriture parvienne à ceux qui en ont besoin; que les agriculteurs locaux perçoivent clairement le signal des prix, de manière à éviter tout retard dans l'augmentation de la production intérieure; et enfin que le coût global de l'intervention soit minimisé.
30. Le scénario ci-dessus montre la complexité et les multiples aspects du problème, dont la solution pourrait exiger l'intervention d'un certain nombre d'acteurs, tant nationaux qu'internationaux. Par exemple, le gouvernement, le Fonds monétaire international (FMI), la Banque mondiale et les banques régionales, l'Organisation pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le PAM. L'une des options pourrait consister à apporter un soutien direct à la balance des paiements et une aide alimentaire ciblée. Dans un pays où il serait essentiel que l'intervention soit ciblée, le PAM pourrait offrir son expérience et ses compétences dans un certain nombre de domaines. Parmi ceux-ci, on peut citer les suivants:
  - a) l'évaluation des besoins d'aide alimentaire des populations à risque;
  - b) la conception de systèmes de fourniture de l'aide alimentaire d'un bon rapport coût-efficacité;

- c) la création de systèmes de gestion et de suivi de l'aide alimentaire;
  - d) la coordination de l'aide alimentaire;
  - e) la capacité logistique et les moyens de transport; et
  - f) la possibilité de combiner la fourniture d'une assistance et la création d'un capital productif, que ce soit par des travaux d'infrastructure à forte intensité de main-d'oeuvre ou par le développement des ressources humaines.
31. Le PAM devrait également être bien placé pour jouer un rôle grâce à la RAIU: ce mécanisme international a fait la preuve de son utilité, lorsque dans les interventions d'urgence, la fourniture de vivres est un facteur majeur. En outre, l'expérience acquise avec la RAIU montre que les acteurs nécessaires - nationaux et internationaux - peuvent tous jouer leur rôle capital de façon concertée (par exemple, participation de la FAO dans les cas de sécheresse, du HCR lorsqu'il s'agit de réfugiés, et des donateurs bilatéraux et des ONG dans les deux cas).
32. En résumé, le PAM est on ne peut mieux placé pour jouer un rôle important dans la planification préalable et la préparation des interventions dans les cas de crises causées par les prix qui pourraient survenir durant la phase de mise en oeuvre de l'Accord de l'Uruguay Round et, au besoin, il pourrait intervenir lui-même. Il offrirait à la communauté internationale tous les avantages d'un dispositif déjà en place et fonctionnant bien. Il ne serait pas nécessaire de créer un nouvel organisme international, pas plus qu'un nouveau mécanisme de financement qu'il faudrait alimenter.
33. Dans son examen du rôle possible du PAM dans le cadre de l'après-Uruguay Round, le Conseil d'administration pourrait aussi se demander s'il souhaite devenir "l'enceinte compétente pour fixer un niveau d'engagements d'aide alimentaire qui soit suffisant pour répondre aux besoins légitimes des pays en développement durant le programme de réforme." Le Conseil d'administration pourrait ainsi contribuer au travail de fond nécessaire pour déterminer et évaluer les niveaux appropriés d'aide alimentaire et pour définir des directives régissant l'octroi de cette aide.

### *Autres améliorations*

34. Pour pallier le manque de personnel qualifié au début d'une urgence, les accords internes et externes du PAM qui visent à maintenir du personnel en alerte seront continuellement revus et renforcés en tant que de besoin.
35. Entre autres améliorations nécessaires, on peut mentionner: a) l'introduction systématique de la planification prévisionnelle et opérationnelle pour renforcer la préparation dans les instances interorganisations; et b) une implication et une initiative croissantes du PAM dans l'analyse des politiques, la fourniture de conseils et le dialogue avec les gouvernements sur le rôle de l'aide alimentaire dans la sécurité alimentaire.

## **Développement des ressources humaines**

### *Renforcement des capacités dans l'optique des programmes de pays et nouveau profil du personnel*

36. Le changement de l'approche mise en oeuvre par le PAM en matière de planification et d'exécution a des conséquences sur la façon dont le personnel du PAM sera recruté, formé et géré. Le passage à une approche-programme implique un changement dans le travail exécuté au niveau des pays, thème qui a inspiré la logique de la nouvelle réorganisation.

L'approche-programme par pays exige que les bureaux régionaux acquièrent davantage de compétences dans le domaine technique et dans celui de la gestion pour mener à bien la réflexion stratégique ainsi que l'élaboration, l'exécution et l'évaluation des programmes de pays.

37. Pour améliorer les qualifications du personnel du service unifié de façon qu'il soit mieux préparé aux tâches liées aux interventions d'urgence, il faudra former le personnel en place à la gestion des finances, des transports et des crises, et recruter aux postes actuellement vacants des agents issus du personnel des projets ayant fait la preuve de leur compétence dans ces domaines. Une nouvelle stratégie de développement des carrières, mise en oeuvre par la sous-division du développement des carrières nouvellement créée, permettra de mieux cibler la formation de façon que le personnel titulaire ait le niveau de compétence requis dans le domaine technique et dans celui de la gestion.

### *Formation aux interventions d'urgence*

38. Le recentrage des activités du programme et le manque de personnel formé aux opérations d'urgence ont conduit le PAM à lancer, en 1994, une série d'ateliers annuels de formation à la gestion des crises et aux interventions d'urgence de manière à doter les cadres de direction et le personnel technique et d'exécution des qualifications et des connaissances nécessaires pour planifier et mettre en oeuvre avec efficacité les interventions d'urgence. À l'avenir, la formation sera axée sur l'analyse et la cartographie de la vulnérabilité et sur l'alerte précoce; la gestion du stress et de la sécurité; l'état de préparation et les stratégies d'intervention du PAM; l'examen, le suivi et l'évaluation; et l'équité entre les hommes et les femmes dans toutes les opérations du PAM.

### *Formation en commun*

39. Il est indispensable à la bonne exécution des programmes d'alimentation dans des situations de crise que le personnel ait les compétences techniques et gestionnaires voulues, et qu'il connaisse bien le dispositif de coordination. Pour améliorer les prestations du personnel, les institutions ont mis sur pied des programmes de formation communs visant à: a) améliorer la connaissance des questions techniques pertinentes par la mise en commun de l'expérience, des techniques et des outils; b) préciser les rôles et les responsabilités respectifs de chaque organisme tels qu'ils sont définis dans les accords écrits; c) faire prendre conscience des contraintes des autres partenaires; et d) partager l'information sur l'amélioration nécessaire des politiques opérationnelles.
40. **Formation commune avec le HCR:** Le mémorandum d'accord entre le PAM et le HCR prévoit des cours de formation communs pour la mise en oeuvre d'arrangements de travail conjoint. En outre, le PAM et le HCR procèdent à des échanges mutuels de participants dans leurs programmes de formation respectifs aux interventions d'urgence, et mettent en commun leurs matériels de formation et leurs formateurs spécialisés. Au cours des deux dernières années, le PAM et le HCR ont mis au point une méthodologie de base pour l'exécution des exercices communs de planification prévisionnelle, qui servent à la fois à la formation et à la préparation à d'éventuels besoins futurs.
41. **Formation interorganisations:** Le PAM a participé à des ateliers au niveau des régions ou des pays, et à des ateliers de formation des formateurs dans le cadre du Programme PNUD/DAH de formation à la gestion des catastrophes. Depuis 1991, 55 agents du PAM ont participé aux ateliers sur la coordination sur le terrain, et sur le suivi et l'évaluation, patronnés par le Centre de formation de l'Organisation internationale du travail à Turin. Le PAM a participé aux efforts parrainés par le DAH pour mettre sur pied l'Initiative de

formation aux situations d'urgences complexes (CETI) qui se concentre sur les activités interorganisations communes et sur l'acquisition de connaissances et de compétences axées particulièrement sur les urgences complexes.

42. **Initiatives envisageables de formation commune:** L'une des façons de s'assurer que les dispositifs de coordination sont clairs serait de confier à chaque organisation la conception d'un module sur ses propres responsabilités et attributions à l'intention des sessions de formation interne des autres organisations. L'initiative de formation CETI offre un cadre approprié pour le rassemblement de toutes les informations nécessaires à l'établissement d'un module de coordination applicable à tous les organismes des Nations Unies qui s'occupent d'interventions d'urgence. Une formation commune PAM/HCR aux interventions rapides portant sur la coordination et la collaboration durant les premières phases d'une urgence serait un autre domaine de coopération possible.

### *Procédures administratives et autres favorisant la souplesse et la rapidité d'intervention*

43. Le PAM a mis en place des directives et des procédures destinées à assurer avec promptitude la préparation et l'autorisation des opérations d'urgence et des interventions prolongées de secours, de façon à pouvoir agir rapidement tout en garantissant la qualité des activités programmées et la transparence de la gestion.
44. La nouvelle réorganisation du PAM devrait accroître encore l'efficacité des procédures internes visant les opérations de secours. Les bureaux régionaux élargis et renforcés seront responsables au premier chef de la qualité de tous les documents, et un comité d'étude des programmes examinera la conception des projets et formulera des recommandations en vue de leur amélioration.

### *Délégation de pouvoirs sur le terrain*

45. En raison de la complexité et de l'urgence croissantes des opérations du PAM, des délégations de pouvoirs de gestion sont accordées de plus en plus au personnel de terrain pour améliorer l'efficacité administrative, la transparence de la gestion et la souplesse de façon à suivre d'aussi près que possible l'évolution des besoins locaux.
46. Les délégations de pouvoirs au profit du terrain concernent actuellement les domaines suivants:
- a) **Ressources/achats:** achats locaux de produits alimentaires jusqu'à concurrence de 100 000 dollars, y compris transport et autres dépenses annexes, et mobilisation des ressources locales.
  - b) **Finances/administration:** disposition d'actifs jusqu'à concurrence de 100 000 dollars, compte d'avances de caisse pour les dépenses hors personnel, virements de fonds entre lignes budgétaires, approbation des paiements dans les limites du budget du bureau de pays, y compris les dépenses de voyage, et allocation annuelle en espèces pour les services techniques (suivi et évaluation, formation, prestations de consultants locaux).
  - c) **Personnel:** supervision et administration du personnel local sous tous les aspects, y compris l'avancement, le reclassement et le recrutement, et sélection du personnel international des projets.
  - d) **Gestion des projets:** sélection des consultants pour les missions locales et internationales; petites interventions d'urgence par les soins d'ONG ou d'autres organismes des Nations Unies jusqu'à concurrence de 200 000 dollars; reformulation

de projets du point de vue de l'extension géographique, du ciblage, de la taille des rations et de l'assortiment de produits; signature d'accords avec les gouvernements; élaboration/mise en oeuvre d'un système se prêtant à une action locale immédiate en cas d'urgence; approbation de la prorogation de projets et d'opérations.

- e) **Locaux communs**: dans le cadre des efforts entrepris pour regrouper les bureaux extérieurs des organismes des Nations Unies dans des locaux communs, prendre les décisions se rapportant aux bureaux de pays du PAM, en réponse aux propositions présentées à ce sujet, conformément aux critères établis par le Groupe consultatif mixte des politiques.
47. Parallèlement aux délégations de pouvoirs, le PAM a mis en place un nouveau système de gestion des prestations professionnelles prévoyant la fixation d'objectifs établis d'un commun accord avec les agents intéressés, qui sont responsables et comptables de leur réalisation.
48. L'approche par programmes de pays devrait permettre une plus large délégation de pouvoirs au profit du terrain. Pour exécuter les programmes par pays avec le maximum de souplesse, le PAM a décidé, comme principe de gestion, de déléguer le maximum de pouvoirs aux bureaux de pays pour toutes les décisions opérationnelles.
49. La gestion des ressources humaines et financières, la logistique, les achats, l'administration et la mobilisation des médias et des ressources seront progressivement transférés aux pôles sous-régionaux qui seront créés dans le cadre de la réorganisation à compter du 1er octobre 1996.
50. Les activités de planification prévisionnelle sont destinées à être exercées au niveau du terrain, sous la conduite des bureaux de pays, le personnel du Siège remplissant un rôle de soutien.
51. Diverses initiatives de changement en cours renforceront encore le processus de délégation de pouvoirs, par exemple, l'amélioration progressive des systèmes informationnels du PAM dans le domaine financier, qui fourniront les renseignements nécessaires sur les fonds disponibles pour programmer les dépenses au niveau du terrain.

## Rapports, évaluation et transparence de la gestion

### Rapports

52. L'établissement des rapports opérationnels et financiers est en cours de rationalisation et d'uniformisation à la suite des changements associés à l'approche par programmes de pays, au nouveau modèle de dotation en ressources et au Programme d'amélioration de la gestion financière (FMIP).
53. En relation avec le nouveau modèle de dotation en ressources, le PAM convoque des réunions de donateurs plus régulièrement et plus fréquemment, et rend plus souvent compte de ses opérations de secours.
54. Le regroupement des fonctions relatives à la gestion des données de l'organisation, aux rapports, aux statistiques, au partage des données et à la collecte de données extérieures est un important résultat de la réorganisation; il permettra d'améliorer la cohérence et la précision des rapports du PAM sur ses activités de secours et sur les besoins globaux de secours, y compris les actions prévues ou mises en oeuvre par d'autres bailleurs d'aide alimentaire. L'amélioration de l'accès aux informations concernant le PAM permettront d'améliorer la coordination avec les bureaux de pays et les délégations de pouvoirs dont ils

bénéficieront, ainsi que de renforcer les échanges de données et la coopération avec les partenaires du PAM. L'accès aux informations sur les besoins d'aide alimentaire d'urgence en regard des disponibilités (celles du PAM et globalement) permettra aux autres acteurs de l'aide alimentaire, tels que les ONG, les donateurs et les pays bénéficiaires, de disposer globalement de meilleures informations pour la gestion et, par voie de conséquence, d'accroître l'efficacité des opérations d'aide alimentaire d'urgence en général.

55. Le système international d'information sur l'aide alimentaire du PAM (INTERFAIS) fournit des informations sur les flux et les besoins d'aide alimentaire, qui sont diffusées à de multiples partenaires et contribuent grandement à la coordination des apports d'aide alimentaire.
56. Le PAM établit conjointement avec le DAH, dans le cadre de la procédure d'appels communs, des rapports sur les opérations de secours complexes, qui tiennent les donateurs informés sur les déficits en ressources et les besoins de secours en général. Le PAM établit aussi, de concert avec la FAO pour les sécheresses et avec le HCR pour les réfugiés, les rapports des missions chargées d'évaluer les besoins et participe au lancement d'alertes spéciales.

### *Évaluation*

57. Consécutivement aux changements apportés aux activités, le PAM a commencé à évaluer ses opérations d'urgence de façon plus systématique. Ces évaluations ont pour objet de recueillir de plus amples informations sur l'impact socio-économique des activités du PAM et de fournir des renseignements utiles pour les politiques. Les principales questions examinées sont la dépendance, le continuum secours-développement, la faim et l'accès à la nourriture, l'efficacité de l'action du PAM - l'aide du PAM est-elle suffisante, fournie à temps et appropriée comme apport - et enfin les enseignements tirés en vue d'améliorer l'action future du PAM.
58. Pour étudier l'efficacité de l'intervention du PAM, il faut prendre aussi en considération la parité entre les sexes, et notamment la participation des femmes à la fois comme bénéficiaires et comme gestionnaires locales de l'aide alimentaire. C'est un autre thème important du travail d'évaluation du PAM.
59. Les donateurs et les autres organismes des Nations Unies participent régulièrement aux activités d'évaluation et de suivi du PAM, et ils sont de plus en plus pris en compte dans les évaluations du PAM.
60. Afin d'être mieux en mesure d'évaluer l'opportunité et l'efficacité de l'aide alimentaire dans les opérations d'urgence et de faciliter les décisions de gestion concernant l'orientation d'un programme, le PAM a entrepris la mise au point d'un système d'indicateurs de résultats permettant de mesurer l'effet des opérations d'urgence sur le bien-être des bénéficiaires ciblés et la réponse à une urgence. À l'avenir, le PAM veillera à ce que les propositions de projets liés aux opérations d'urgence et aux interventions prolongées de secours comportent des indicateurs de résultats permettant de suivre l'état d'avancement des activités et répondant aux besoins du suivi et de l'évaluation.

### *Transparence de la gestion*

61. L'effort entrepris pour améliorer la transparence de la gestion des activités de secours du PAM s'est traduit par les améliorations susmentionnées de la gestion financière, des systèmes informationnels, des rapports, de la délégation de pouvoirs, etc. Ces initiatives de changement se sont accompagnées de la création, en juillet 1995, du Bureau de l'inspection



et des enquêtes, qui a pour mission de procéder à des inspections ad hoc afin d'assurer que les ressources soient utilisées efficacement et conformément à leur destination.

62. Le service de la vérification interne des comptes du PAM a mis au point une nouvelle stratégie consistant à procéder à la vérification des comptes des bureaux de pays selon un cycle établi en fonction de l'évaluation des risques, et d'assurer la vérification des comptes des unités appropriées du siège.

## LACUNES A COMBLER

63. L'aide alimentaire a un rôle important à jouer sur l'ensemble du continuum, qui consiste à pourvoir aux besoins de ceux qui souffrent de pénuries alimentaires aiguës causées par des situations d'urgence: les personnes déplacées comme les communautés d'accueil, les pays d'origine comme les pays d'asile.
64. Dans la phase précédant une situation d'urgence, le PAM axe ses efforts sur la prévention et la préparation à la crise dans le pays d'origine grâce à des projets de développement et à des activités destinées à atténuer les effets des catastrophes et à réduire ainsi la vulnérabilité. Dans la phase de crise proprement dite, les vivres servent à sauver des vies en répondant aux besoins nutritionnels fondamentaux. Dans la phase de relèvement et de réinsertion, l'aide alimentaire sert à encourager le passage au développement et à aider les populations à rentrer dans leurs foyers, en complément des programmes de fourniture de semences et d'outillage. Elle est utilisée pour remettre en état les équipements et les services sociaux et réparer les dégâts causés à l'environnement par la concentration des personnes déplacées grâce à des programmes vivres-contre-travail; elle sert aussi à restaurer l'infrastructure logistique et celle des transports de façon à permettre la circulation des marchandises et des personnes indispensable à la relance de l'économie.
65. Pour être d'un bon rapport coût-efficacité, l'aide alimentaire doit être complétée par la fourniture d'articles non alimentaires et de prestations techniques. La réaction des donateurs est bonne en général lorsque le PAM sollicite une aide alimentaire, mais elle est limitée lorsqu'il s'agit des autres aspects des interventions d'urgence et des activités de relèvement. Lorsque des activités communes sont prévues, les vivres sont généralement disponibles, alors que les articles non alimentaires complémentaires manquent à l'appel.
66. Le souci de combler les lacunes dans divers domaines (relèvement du secteur des transports et de celui de la logistique; fourniture de semences, d'outillage, et d'articles non alimentaires liés à la distribution des vivres; et distribution des vivres aux personnes déplacées) tient au double mandat du PAM, qui est aussi responsable du relèvement du pays d'origine après la crise. Ce souci tient aussi à une conception élargie de la chaîne alimentaire qui ne se limite pas à la livraison des produits mais comprend aussi les autres éléments nécessaires à l'acheminement des vivres aux bénéficiaires (services de distribution), à la maximisation de l'apport nutritionnel (articles non alimentaires servant à la préparation des aliments) et à la réalisation de l'autosuffisance alimentaire qui ouvre la voie au retrait de l'aide alimentaire (semences et outillage).

## Transports et logistique

67. Le PAM possède des avantages comparatifs éprouvés et bien documentés dans le domaine des transports et de la logistique, qui sont uniques au sein du système des Nations Unies, et il est tout à fait disposé à en faire bénéficier les autres organisations du système qui participent aux secours. Celles-ci devraient mettre à profit la capacité



logistique du PAM lorsque cela est approprié et économique. Les arrangements de travail existants se prêteraient naturellement à une évolution graduelle et pragmatique vers de telles formes de collaboration interorganisations.

68. Il y a deux domaines dans lesquels le PAM peut contribuer davantage aux efforts interorganisations et renforcer l'efficacité du système dans le domaine des transports et de la logistique:
- a) Celui de la fourniture de services de transport et de logistique, à la fois pour les vivres et pour les articles non alimentaires, aux autres organismes des Nations Unies, aux ONG et aux donateurs bilatéraux, lorsque les opérations et la situation s'y prêtent et lorsque le rapport coût-efficacité le justifie.
  - b) Celui de l'infrastructure des transports, où il lui faut s'assurer que l'état des ouvrages permet d'acheminer les vivres et les autres types de secours de façon économique et rapide, et gérer les travaux d'amélioration éventuellement nécessaires.
69. Si le PAM est capable de fournir une assistance dans ces domaines, il le doit à diverses raisons. Premièrement, l'ampleur de ses opérations dans le monde entier, soit plus de 470 millions de dollars par an pour les activités de transport, lui assure une présence internationale et des économies d'échelle. Deuxièmement, ce niveau d'activités permet au PAM de fournir des services de transport maritime comparables à ceux des plus grandes entreprises privées. La possibilité d'affréter ses propres navires permet au PAM d'économiser des dizaines de millions de dollars par an sur les taux de fret pratiqués par des tiers. Troisièmement, le PAM a une grande expérience du transport terrestre, aussi bien ferroviaire que routier, sous tous ses aspects, de la manutention à la livraison en passant par l'acheminement et l'entreposage. Enfin, pour assurer ses livraisons massives de vivres par voie terrestre, le PAM a entrepris de nombreux projets d'amélioration de l'infrastructure qui permettent d'accroître les volumes transportés et de réduire les coûts.
70. Le PAM est actuellement capable d'apporter une contribution immédiate dans le domaine du transport et de la logistique, mais il doit encore résoudre un certain nombre de problèmes pour maximiser les avantages que peuvent offrir les moyens dont il dispose. Il faut notamment qu'il fournisse aux autres organismes des informations précises sur les coûts pour leur permettre de faire le choix le meilleur et le plus économique. Il faut aussi mettre au point une méthodologie assurant que les projets d'amélioration de l'infrastructure bénéficient d'un soutien adéquat pendant toute la durée du passage des secours au développement.
71. Un examen approfondi des avantages comparatifs que possède le PAM dans le domaine du transport et de la logistique, ainsi que des données sur les économies réalisées, figurent dans le supplément d'information (document WFP/EB.3/96/3/Add.1).

## Articles non alimentaires

### *Capacité d'achat du PAM*

72. Le PAM dispose d'un avantage comparatif reconnu en matière d'achats de vivre grâce à la compétence et à la capacité qu'il possède dans ce domaine. Même s'il achète d'importantes quantités d'articles non alimentaires pour les interventions d'urgence, par exemple, véhicules, matériel de communication, etc., c'est surtout dans le cadre de ses activités de développement que le PAM a acquis l'expérience de l'achat des articles non alimentaires.

73. Dans ce domaine, les autres organismes qui ont davantage d'expérience et de capacités en ce qui concerne les achats d'articles non alimentaires peuvent soit fournir directement les articles non alimentaires en complément des programmes d'aide alimentaire d'un bon rapport coût-efficacité, soit se charger de l'achat des articles non alimentaires financés par le PAM. Le PAM étudie avec les autres organisations la possibilité de mettre en oeuvre des accords de collaboration.

### *Semences et outillage*

74. Les semences et l'outillage peuvent être considérés comme l'ultime maillon de la chaîne, celui qui débouche sur l'autosuffisance de la production alimentaire qui permettra le retrait de l'aide alimentaire. Cette dernière est un complément indispensable à la réussite des programmes de fourniture de semences et d'outillage, car elle évite que les bénéficiaires ne mangent les semences pour se nourrir et fournit l'énergie nécessaire au travail. Il est donc essentiel que ces apports soient fournis ensemble. Tout retard dans la fourniture des semences et de l'outillage est très coûteux pour le PAM comme pour la communauté des donateurs, car ils doivent fournir une aide alimentaire tant que les bénéficiaires ne sont pas en mesure de produire leurs propres aliments.
75. Le PAM possède une plus grande expérience opérationnelle et est mieux armé pour fournir une aide alimentaire ciblée et des services de transport et de logistique, que la FAO qui possède en revanche la compétence technique nécessaire dans les domaines de l'alimentation et de l'agriculture. Dans la phase de relèvement d'une intervention d'urgence, les programmes de fourniture de semences devraient donc être mis en oeuvre dans un cadre mixte PAM/FAO, et il serait possible d'établir une collaboration régulière à cet égard, en tirant parti des avantages comparatifs de chaque organisation.
76. En ce qui concerne les réfugiés, le HCR fournit généralement des semences et de l'outillage dans le cadre de ses programmes. Le PAM, en collaboration avec la FAO, pourrait fournir des semences et de l'outillage parallèlement à l'aide alimentaire qu'il apporte déjà aux réfugiés à la demande du HCR.

### *Articles non alimentaires destinés à la préparation des aliments*

77. La communauté des bailleurs d'assistance humanitaire doit s'attacher davantage à fournir, avec les secours alimentaires, les articles non alimentaires complémentaires indispensables à la transformation des produits en aliments comestibles, par exemple combustible, fourneaux améliorés, récipients et ustensiles de cuisson, moulins (ou services de meunerie) et bidons pour le transport de l'eau nécessaire à la cuisson. La fourniture tardive ou l'absence pure et simple de ces articles a les conséquences suivantes:
- a) Rapport coût-efficacité des opérations d'aide alimentaire: la satisfaction des besoins nutritionnels des bénéficiaires risque de s'en ressentir. Les denrées fournies exigent un long travail de transformation et de cuisson pour que les éléments nutritifs qu'elles contiennent soient biologiquement assimilables. De nombreux bénéficiaires sont contraints de vendre une partie de leurs rations pour se procurer du combustible, des ustensiles de cuisson, etc., et ce pour une valeur très inférieure au coût de fourniture de l'aide alimentaire.
  - b) **Impact sur le volume de travail et la nutrition des femmes:** dans les situations d'urgence, les tâches qu'accomplissent les femmes - transport des aliments, du combustible et de l'eau - s'alourdissent considérablement, entraînant un accroissement de la dépense calorique.

- c) *Impact sur la nutrition des ménages*: à mesure que le combustible et l'eau se raréfient et qu'il faut par conséquent plus de temps pour se les procurer, le ménage passe moins de temps à des activités génératrices de revenus et à la cuisson des repas.
  - d) *Atteintes à l'environnement et impact sur la sécurité alimentaire à long terme*: la concentration massive de personnes déplacées dans des camps entraîne la dégradation des sols, la contamination de l'eau et le déboisement, mettant en péril la sécurité alimentaire à long terme des personnes déplacées comme des communautés qui les ont accueillies.
78. Le HCR est l'organisme responsable de la fourniture aux réfugiés des articles non alimentaires de base. La fourniture aux personnes déplacées d'articles non alimentaires pour la préparation des aliments est absente du système d'aide alimentaire d'urgence. Le PAM a proposé que la question soit soulevée dans le cadre de l'Équipe spéciale interorganisations du DAH sur les personnes déplacées.
79. Des recherches considérables ont été consacrées aux aspects environnementaux de la consommation de combustible dans les situations d'urgence et aux mesures à prendre pour y remédier. Parmi celles-ci, on peut mentionner la mise au point et l'essai sur le terrain de différentes sortes de fourneaux améliorés qui économisent le combustible, l'utilisation d'autres combustibles, et les projets alliant les mesures d'économie d'énergie, le reboisement et les activités génératrices de revenus. Le PAM a aussi proposé qu'un effort interorganisations soit envisagé, par exemple, un examen des études existantes pour en tirer des conclusions quant aux applications pratiques sur le terrain, dans le but final d'établir des directives et des spécifications pratiques concernant les fourneaux améliorés et les combustibles de remplacement utilisables.
80. L'évaluation de l'impact sur l'environnement des concentrations de populations dans des camps, et l'assistance technique visant à la conception de projets d'amélioration dans le cadre des opérations d'urgence sont d'autres aspects des interventions d'urgence qui ont été négligés jusqu'à présent.

### **Plus large responsabilité dans la distribution de l'aide alimentaire**

81. En vertu du mémorandum d'accord entre le PAM et le HCR, les vivres destinés aux bénéficiaires, lorsqu'il s'agit de réfugiés, sont tout d'abord livrés par le PAM à des points de transfert convenus et situés aussi près que possible des lieux de distribution, ensuite, le HCR organise la distribution des vivres par l'intermédiaire de ses partenaires d'exécution. Un rapport plus direct entre le PAM et les partenaires d'exécution actuellement engagés par le HCR permettrait d'améliorer la transparence de la gestion, ainsi que la circulation des informations (entre PAM et partenaires chargés de l'exécution sur la filière d'acheminement des produits alimentaires et, en sens inverse, sur la composition des bénéficiaires, le niveau des stocks et les cadences de distribution), de sorte que le PAM serait mieux en mesure d'évaluer les besoins alimentaires, de contrôler le nombre des bénéficiaires, d'assurer le suivi et d'établir les rapport sur la distribution de l'aide alimentaire, ainsi que de programmer et de gérer plus efficacement l'opération en général.
82. Le PAM et le HCR examinent, dans le cadre du mémorandum d'accord sur les arrangements de travail communs, la possibilité d'accroître à la fois la participation du PAM au processus de distribution et la transparence de la gestion du partenaire chargé de l'exécution, afin de permettre au PAM de remplir son obligation de rendre des comptes à ses donateurs.

## L'organisme chef de file des opérations en faveur des personnes déplacées

83. Dans le premier document, le PAM avait signalé l'absence de responsabilités institutionnelles clairement définies en ce qui concerne les besoins matériels des personnes déplacées, et proposé qu'un organisme chef de file soit désigné sur une base ad hoc pour chaque situation: a) pour organiser l'évaluation des besoins; b) pour coordonner tous les appuis techniques et les services en faveur des personnes déplacées; et c) pour négocier avec le gouvernement et les autorités locales.
84. Après délibération du Conseil sur le premier document, le PAM a proposé que les critères et procédures de mise en oeuvre du concept d'organisme chef de file soient abordés dans le cadre de l'IASC et de l'Équipe spéciale interorganisations du DAH pour les personnes déplacées.

---

## MESURES DE SUIVI

85. En réponse à ce document, le Directeur exécutif prendra les mesures d'exécution ci-après:
- a) Continuer, à l'aide de fonds appropriés non dépensés, tels que les fonds résiduels des opérations de secours, à reconstituer le CII et rendre compte au Conseil sur les efforts entrepris pour étudier avec les donateurs la possibilité d'une utilisation plus large à cet effet des fonds non dépensés.
  - b) Élaborer des propositions spécifiques visant à modifier les critères d'utilisation du CII de manière à prendre en compte les crises soudaines dans le cadre des interventions d'urgence prolongées.
  - c) Préciser davantage sa proposition visant à donner un rôle plus actif au PAM dans les interventions d'aide alimentaire consécutives à des crises économiques, y compris les changements à apporter aux critères de la RAIU.
  - d) Demander au Coordinateur de l'aide d'urgence, par l'intermédiaire de l'IASC, de réexaminer la proposition visant à accorder une dérogation en faveur des prêts à haut risque du CERF dont les perspectives de remboursement sont douteuses, et demander au DAH de s'assurer que cette lacune soit dûment signalée dans le rapport du Secrétaire général à l'ECOSOC sur la résolution 1995/56.
86. Le Conseil est invité:
- a) À prendre note de la compétence, des avantages comparatifs et des économies d'échelle dont bénéficie le PAM dans le domaine du transport et de la logistique; avaliser la pratique du PAM consistant à offrir ses services dans ce domaine aux autres organisations; et encourager les organisations humanitaires à tirer parti de ces services lorsqu'il est justifié et économique d'y recourir.
  - b) À examiner s'il souhaite demander à devenir l'enceinte appropriée pour la fixation d'un niveau d'engagements d'aide alimentaire suffisant pour répondre aux besoins légitimes des pays en développement pendant la durée du programme de réforme du commerce.

## ANNEXE I

<b>CONTRAINTES DE CAPACITE ET INITIATIVES DE CHANGEMENT DU PAM</b>
--

<b>Contraintes</b>	<b>Initiatives de changement</b>
<p>Les questions de politique et de sécurité gênent et compliquent l'effort de secours et de relèvement: manque de ressources et/ou attention insuffisante à la diplomatie préventive de la part de la communauté internationale; mines terrestres; nécessité de négocier l'accès; sécurité du personnel.</p>	<p>Plaidoyer permanent en faveur de la diplomatie préventive en liaison avec les autres partenaires du Comité administratif de coordination et du Comité permanent interorganisations (IASC).</p> <p>Renforcement des activités de développement préventives.</p> <p>Plaidoyer dans les enceintes internationales sur les mines terrestres.</p> <p>Le PAM a porté la question de la sécurité du personnel dans un cadre interorganisations à l'attention du Coordonnateur des mesures de sécurité de l'ONU.</p>
<p>Les systèmes et les procédures de gestion des urgences doivent être régulièrement passés en revue et renforcés.</p>	<p>Effort permanent pour uniformiser les rapports; renforcement de la filière des produits alimentaires de manière à pouvoir suivre les disponibilités alimentaires et fixer les priorités de l'allocation des ressources; rationalisation des procédures d'achat; mise à jour des directives concernant la gestion des crises.</p> <p>Activités permanentes pour assurer la préparation aux crises et établir une capacité de réaction plus rapide:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse et cartographique de la vulnérabilité, collaboration avec les systèmes d'alerte précoce, évaluation de la capacité logistique et des options d'intervention, planification prévisionnelle de manière à prévoir les crises potentielles et à s'y préparer.</li> <li>• Préparation des apports pour une intervention immédiate au moyen de stocks stratégiques de vivres et de matériel, accords généraux d'achat pour réduire les délais d'achat des produits essentiels aux opérations d'urgence, accords permettant de garder en alerte les ressources humaines et le matériel, et procédures visant l'utilisation des matériels et services de la défense nationale et de la protection civile.</li> <li>• Coordination avec l'ONU, les ONG et les partenaires gouvernementaux pour la répartition des tâches et la fourniture d'articles non alimentaires complémentaires destinés à assurer le maximum d'efficacité à l'aide alimentaire.</li> </ul>

La structure et les effectifs de l'organisation doivent être adaptés pour mieux répondre aux besoins d'un programme orienté vers les urgences.

Insuffisance des ressources humaines et opérationnelles pour le volume et la nature des opérations du PAM.

Nouvelles améliorations nécessaires pour un ciblage et un suivi efficaces.

Délais de préparation d'activités de relèvement de qualité pour le passage des secours au développement soumises à l'approbation du Conseil d'administration, aggravés par les propres délais et procédures des autres partenaires chargés de l'exécution.

- Mise en place de systèmes de communication et d'une infrastructure de transport et de logistique au moyen de projets d'amélioration des communications et d'opérations spéciales.

Réorganisation du PAM: le PAM a entrepris une réorganisation, entrant en vigueur le 1er octobre 1996, pour améliorer son action et intégrer les initiatives de changement en cours. Les éléments clés sont un changement de rapports entre le terrain et le siège, et de structure sur le terrain, avec le regroupement des bureaux de pays en pôles sous-régionaux, complété par la délégation de pouvoirs en matière de gestion, de responsabilité, d'obligation de rendre des comptes sur les ressources et les résultats, d'analyse, de planification stratégique et de décision, et par un transfert des services de soutien sur le terrain.

Restructuration des opérations de terrain: le désengagement en cours dans les pays relativement développés, où aucune urgence n'existe, permettra de libérer des effectifs et des ressources opérationnelles chroniquement limités, de sorte que le PAM pourra concentrer ses efforts sur ceux qui en ont le plus besoin.

Nouveau profil du personnel: le personnel du PAM se compose maintenant d'un petit noyau permanent chargé des tâches de gestion et d'organisation et d'agents temporaires plus nombreux pour l'exécution du travail courant. Autres réformes: 1) redéfinition des besoins en matière de qualifications du personnel; 2) actualisation du profil de recrutement; 3) conversion de postes du cadre international en postes de fonctionnaires nationaux de manière à développer les capacités locales; 4) introduction d'un nouveau système d'évaluation des prestations professionnelles; et 5) diffusion de directives et fixation d'objectifs afin de parvenir à une meilleure répartition géographique des ressources humaines et à un meilleur équilibre entre les sexes.

Poursuite des efforts de formation du personnel et d'actualisation des directives.

Question soulevée dans le rapport annuel 1994, soumis à l'ECOSOC en 1996, et dans les consultations informelles avec les autres organisations.

Étude en cours pour rationaliser les procédures par les équipes de gestion du changement associées à la nouvelle réorganisation.

Voir aussi proposition d'élaboration de procédures améliorées pour les activités de relèvement au paragraphe 21.

Lacunes dans les procédures en ce qui concerne l'identification et la conception des activités de projets propres à promouvoir le passage de la phase des secours à celle du développement.

Approche par programme de pays: le PAM passe progressivement à la programmation par pays, une méthode intégrée et stratégique de programmation. Les activités sont programmées sur l'ensemble du continuum pour assurer une meilleure liaison entre les secours et le développement. Dans les pays sujets à des catastrophes et aux problèmes concomitants d'accès à la nourriture, le programme de pays est axé sur la prévention des catastrophes, la préparation des secours, l'atténuation des dégâts et le relèvement après la catastrophe, ainsi que sur la planification prévisionnelle destinée à permettre de faire face aux situations d'urgence.

La création d'une catégorie de programme, dans le cadre du nouveau modèle de dotation en ressources, combinant développement, relèvement et préparation, permet une planification mieux intégrée sur l'ensemble du continuum.

Soutien technique accru aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays pour identifier et concevoir des activités propres à assurer le passage des secours au développement, grâce au concours de spécialistes de la conception des programmes, du soutien technique, de la formation, etc.

Insuffisance des contributions "immédiates et sans restrictions" qui pèse sur la souplesse, la promptitude et le rapport coût-efficacité des interventions d'urgence du PAM. Les apports en espèces sont particulièrement vitaux pour une mobilisation rapide grâce à des achats locaux et régionaux, et à des interventions logistiques spécialisées:

- La RAIU ne fonctionne pas comme un véritable mécanisme d'intervention multilatérale; les ressources sont fournies en réponse à des appels spécifiques, et les ressources disponibles sans restrictions pour des interventions immédiates sont limitées.
- Aucun accès au CII pour les interventions prolongées qui changent de tournure, par exemple une crise soudaine provoquant un accroissement considérable des besoins d'aide alimentaire et des besoins concomitants de transport et de logistique.
- Sous-financement chronique du CII. Le CII est le plus important mécanisme dont dispose le PAM pour entreprendre des interventions souples et rapides en cas de nouvelles urgences, car il permet de réduire les délais de mobilisation de l'aide alimentaire en faveur des personnes démunies grâce à des achats locaux et régionaux, et finance les dépenses initiales de transport et de logistique qui s'y rattachent.

Question soulevée auprès de l'organe directeur et des États Membres, formellement et informellement.

Rationalisation des procédures du CII actuellement à l'étude par l'équipe de gestion du changement associée à la nouvelle organisation

Voir proposition destinée à renforcer le CII aux paragraphes 22 à 23.



Réduction des ressources destinées au développement, avec de graves conséquences pour la capacité d'intervention rapide du PAM dans les situations d'urgence. Les projets de développement contribuent à prévenir l'apparition de situations d'urgence en réduisant la vulnérabilité des populations exposées à l'insécurité alimentaire, et assurent la mise en place préalable de moyens d'intervention du PAM.

Le financement des dépenses administratives et de soutien au programme entraînait, dans le précédent modèle de dotation en ressources du PAM, un grave déséquilibre entre les tâches à accomplir et les ressources administratives et opérationnelles disponibles pour ce faire.

Impossibilité de prévoir le niveau global des ressources et la date de réception des contributions.

Manque de ressources pour assurer des interventions soutenues: des ressources en espèces limitées sont disponibles dans le cadre de la RAIU pour des interventions immédiates, mais le délai nécessaire à la conversion d'une annonce de contribution en contribution effective peut prendre des semaines, voire des mois. Après l'intervention immédiate, les ressources peuvent manquer pendant que la filière se met en place.

Affectation préalable des contributions de plus en plus fréquente, ce qui prive le PAM de la souplesse nécessaire pour affecter les produits alimentaires là où les besoins sont les plus urgents.

Manque de ressources pour les opérations impopulaires.

Remboursement au CERF: les conditions de remboursement actuelles nuisent à l'utilité du CERF.

Système financier et informationnel périmé, maîtrise insuffisante des actifs, des mouvements de fonds et des dépenses, définition ou recouvrement insuffisants des frais généraux et responsabilité budgétaire et financière insuffisamment décentralisée (d'après le rapport du groupe de travail formel du CPA chargé d'étudier les options concernant les ressources et le financement à long terme du PAM, 24 avril 1995).

Le recentrage de l'approche du PAM sur les programmes par pays permettra une meilleure allocation des ressources, et intégrera les projets de développement du PAM dans une stratégie globale, ce qui devrait contribuer à justifier un soutien continu dans ce domaine.

Nouveau modèle de dotation en ressources: fournir des ressources mieux prévisibles et plus souples, et assurer le recouvrement intégral des coûts ainsi qu'une plus grande transparence de la gestion; un nouveau modèle de financement des activités du PAM est à l'essai depuis le 1er janvier 1996. La comptabilité, les consultations sur les ressources, les appels, les rapports et les services budgétaires aux donateurs sont en cours d'uniformisation, des services supplémentaires étant fournis sur demande avec recouvrement intégral des coûts.

Des consultations plus régulières et plus fréquentes avec les donateurs dans le cadre du nouveau modèle de dotation en ressources devraient être considérées par les donateurs comme une occasion d'annoncer des contributions, ce qui doterait le PAM d'un mécanisme de financement plus régulier et réduirait les délais de livraison des produits grâce au raccourcissement des délais de confirmation des contributions à l'aide alimentaire d'urgence.

Les améliorations apportées par le PAM au suivi, à l'évaluation, à la transparence de la gestion, à l'établissement des rapports et à la planification stratégique montrent que le PAM suit les orientations formulées par son Conseil d'administration, présentant de bonnes propositions de projet, et acquérant ainsi un capital de confiance qui devrait lui assurer une plus grande souplesse.

Plaidoyers vigoureux et contacts réguliers avec les donateurs.

Le CERF serait plus utile s'il servait à financer en dernier ressort les urgences impopulaires; il faudrait alors envisager la possibilité de renoncer au remboursement. Le PAM a soulevé la question en vain à l'IASC en mai 1995. Il propose que cette question soit réexaminée - voir Annexe II.

Amélioration des procédures de planification stratégique et financière.

Augmentation des effectifs chargés de la vérification des comptes, de l'inspection et des enquêtes, et amélioration de la gestion des investissements de fonds.

Étude visant à déterminer les frais généraux; renforcement du système de suivi des ressources.

Programme d'amélioration de la gestion financière (FMIP) visant à refondre les procédures du PAM et créer, grâce à l'amélioration des systèmes informationnels, l'environnement technique nécessaire à l'appui des nouvelles procédures. Les améliorations du système informationnel comprennent notamment: 1) la fusion d'une base de données propre au Programme et d'un modèle de données permettant de saisir, de partager et de restituer les données de façon cohérente; 2) l'uniformisation et la mise en réseau des moyens informatiques de manière à permettre la mise en commun des données entre le Siège et les bureaux dans les pays; et 3) l'intégration et la refonte des systèmes informationnels du PAM ainsi que des formulaires de rapport qui s'y rattachent.

Banque de données du PAM: base de données contenant des informations propres au Programme, exactes et à jour, provenant des systèmes opérationnels du PAM de manière à faciliter la restitution, l'analyse et le formatage des informations pour l'établissement des rapports de gestion nécessaires à la prise de décisions. Premières applications disponibles en 1996.

Connectivité 1996: processus continu de connexion des bureaux de pays au Siège grâce à l'installation du courrier électronique via Internet, ce qui permet de réduire considérablement les dépenses de télécommunication et d'améliorer le partage de l'information. Le site du PAM sur la "toile" d'Internet (World Wide Web), ouvert au public depuis mai 1996, facilite aussi le partage de l'information sur les opérations, tant au sein du PAM qu'entre celui-ci, les donateurs et les partenaires chargés de l'exécution, ce qui permet une meilleure coordination de l'évaluation, de la planification, des interventions et de la mobilisation des ressources.

Décentralisation progressive des fonctions et systèmes comptables et budgétaires aux bureaux régionaux et aux bureaux dans les pays, qui sont à l'origine des transactions; mise au point d'un nouveau système de comptabilité de terrain; recrutement de spécialistes des finances et de l'administration au siège et sur le terrain.

Amélioration des procédures relatives à la responsabilité budgétaire, à la délégation de pouvoirs et aux systèmes de gestion par résultats.

---

**ANNEXE II**

<b>RÉSOLUTION 1995/56 DE L'ECOSOC</b> <b>RÉSUMÉ DES PRINCIPALES QUESTIONS ET SUGGESTIONS</b>
---

**Aptitude à remplir son rôle et son mandat**

Intervention d'urgence et état de préparation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparation à agir par le biais du vaste réseau de bureaux de pays et de pôles sous-régionaux.</li> <li>• Capacité éprouvée de transport et de logistique et d'achats de vivres.</li> <li>• Apports et planification: arrangements de mise en alerte interne et externe pour le personnel et le matériel, stocks de vivres et de matériel, planification prévisionnelle, évaluation et cartographie de la vulnérabilité.</li> <li>• Coordinateur des annonces de contributions à l'aide alimentaire.</li> <li>• Source d'information sur les besoins d'aide alimentaire et analyse de la vulnérabilité pour le ciblage et la programmation.</li> </ul>
Continuum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Double mandat: fournir des secours et une aide au développement (y compris l'atténuation des effets des catastrophes et le relèvement).</li> </ul>

**Contraintes**

Opérationnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questions de politique et de sécurité.</li> <li>• Examen régulier et renforcement nécessaire de la gestion des crises et des systèmes et procédures financières/informationnelles.</li> <li>• Insuffisance des ressources humaines et opérationnelles pour le volume et la nature des opérations du PAM.</li> <li>• Difficultés de ciblage et de suivi efficaces.</li> <li>• Délai nécessaire à la préparation d'activités de relèvement de qualité pendant la phase du passage des secours au développement, à soumettre à l'approbation du Conseil d'administration, aggravé par les délais et procédures des autres partenaires participant à l'exécution.</li> <li>• Absence de procédures permettant d'identifier et de concevoir des activités propres à promouvoir le passage des secours au développement.</li> </ul>
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuffisance de ressources, notamment en espèces, immédiatement utilisables et sans aucune restriction.</li> <li>• Diminution des apports de ressources destinées au développement dans les régions sujettes aux catastrophes.</li> <li>• Insuffisance des ressources pour assurer la continuité des interventions par suite du long délai nécessaire à la conversion des annonces de contribution en contributions effectives.</li> <li>• Manque de ressources pour les opérations impopulaires.</li> <li>• Affectation préalable des contributions et difficulté de prévoir le niveau des ressources et la date de réception des contributions.</li> <li>• Remboursement des emprunts au CERF, lorsque les donateurs ne suivent pas.</li> </ul>

## Initiatives de changement

- Adaptation continue de la structure, des systèmes, des procédures et des effectifs du PAM pour les activités de secours.
- Initiatives comprenant la restructuration des opérations sur le terrain et une réorganisation majeure destinée à transférer les pouvoirs de gestion et les services d'appui au terrain; nouvelles approches de la planification et de l'exécution, de la mobilisation des ressources et de la gestion des ressources humaines; réorganisation des procédures commerciales et renforcement des systèmes informationnels; programmation stratégique et financière.

## Autres renforcements des capacités nécessaires

Opérationnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Système et procédures de mise en oeuvre de l'approche par programmes de pays englobant les secours d'urgence et le relèvement.</li> <li>• Nouvelle extension des accords internes et externes permettant de maintenir du personnel en alerte dans les domaines des télécommunications, du génie civil, des questions socio-économiques/parité entre les sexes, de la nutrition, etc., pour une intervention rapide et une meilleure qualité.</li> <li>• Soutien technique accru aux bureaux de pays/bureaux régionaux pour identifier et concevoir des activités qui favorisent le passage des secours au développement.</li> <li>• Introduction systématique de la planification prévisionnelle et opérationnelle pour renforcer l'état de préparation dans les enceintes interorganisations.</li> <li>• Outils d'évaluation pour identifier la phase appropriée de passage au concept de développement/relèvement.</li> <li>• Dialogue interorganisations sur la façon d'impliquer plus tôt les organisations de développement/financement dans la remise en état de l'infrastructure.</li> <li>• Proposition concernant le rôle du PAM dans la fourniture d'une aide alimentaire en cas de crise économique due au choc consécutif à la libéralisation du commerce.</li> <li>• Rôle accru du PAM dans l'analyse des politiques, la prestation de conseil et le dialogue avec les gouvernements sur le rôle de l'aide alimentaire dans la sécurité alimentaire.</li> <li>• Procédure destinée à fournir des informations exactes sur les coûts aux autres organismes pour leur permettre de faire les choix les plus judicieux et les plus économiques en matière de transport.</li> <li>• Méthodologie permettant d'assurer que les projets d'amélioration de l'infrastructure bénéficient d'un soutien suffisant et soient poursuivis pendant toute la durée du passage des secours au développement.</li> </ul>
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploration avec les donateurs de moyens novateurs de reprogrammer les fonds non dépensés pour reconstituer le CII, parallèlement à d'autres options destinées à élargir l'accès à des fonds disponibles immédiatement et sans restrictions pour les interventions d'urgence.</li> <li>• Réexamen de la RAIU considérée comme un instrument efficace d'aide multilatérale d'urgence, ainsi que de sa capacité de faire face à des situations nouvelles, par exemple les crises économiques.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demande au Coordinateur de l'aide d'urgence, par l'intermédiaire de l'IASC, de réexaminer les propositions de dispense de l'obligation de rembourser au CERF les emprunts en cas d'impossibilité.</li> <li>• Amélioration plus poussée des systèmes d'information financière pour fournir des renseignements sur les fonds disponibles aux fins de la programmation des dépenses au niveau du terrain.</li> </ul>
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le développement des ressources humaines comprend la formation, destinée à élever le niveau des qualifications dans le domaine de la technique et de la gestion nécessaire à la réflexion stratégique, ainsi qu'à la préparation et à l'exécution des programmes de pays.</li> <li>• Orientation de la formation de manière à développer la capacité de gestion et la réflexion stratégique.</li> <li>• Conception par chaque organisation de modules sur les responsabilités et les attributions pour la formation interorganisations à la coordination.</li> <li>• Développement de la formation interorganisations sur les aspects techniques et la gestion des interventions d'urgence.</li> </ul>
Procédures	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accélération des procédures d'approbation des projets de relèvement.</li> <li>• Rationalisation plus poussée des procédures internes.</li> <li>• Nouvelles délégations de pouvoirs.</li> <li>• Affinage des paramètres de délégation, et fourniture d'instructions claires et d'une formation sur la délégation.</li> </ul>

## Capacités

Transport et logistique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fourniture sur demande de services de transport économiques.</li> <li>• Gestion des projets d'amélioration de l'infrastructure lorsque cela est nécessaire pour assurer la livraison des vivres dans des conditions plus économiques.</li> </ul>
Articles non alimentaires: semences et outillage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Étudier avec la FAO la possibilité d'une collaboration plus étroite dans le domaine des semences et de l'outillage.</li> </ul>
Articles non alimentaires: préparation des aliments	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouvelles consultations sur la répartition des tâches et les modalités d'exécution concernant la fourniture aux personnes déplacées d'articles non alimentaires destinés à la préparation des aliments, dans le cadre de l'Équipe spéciale interorganisations du DAH sur les personnes déplacées.</li> <li>• Effort interorganisations pour passer en revue les recherches sur les techniques d'économie de l'énergie dans le cadre des interventions d'urgence, en vue d'établir des directives et des spécifications concernant les fourneaux améliorés et les combustibles de remplacement utilisables.</li> <li>• Consultations interorganisations sur l'évaluation de l'impact sur l'environnement des populations installées dans des camps et sur l'assistance technique nécessaire à la conception de projets d'amélioration dans le cadre des opérations d'urgence.</li> </ul>
Distribution de vivres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultations en cours avec le HCR pour permettre au PAM de rendre des comptes aux donateurs.</li> </ul>
Organisme chef de file pour les personnes déplacées	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les critères et procédures d'application de ce concept doivent être abordés dans le cadre de l'IASC et de l'Équipe spéciale interorganisations du DAH sur les personnes déplacées.</li> </ul>