

PROJET DE PLAN STRATÉGIQUE DU PAM POUR 2014–2017



Troisième consultation informelle

16 avril 2013

**Programme alimentaire mondial
Rome, Italie**

Projet de Plan stratégique du PAM pour 2014-2017

I. Résumé

Le PAM travaille dans le monde entier à l'appui des plans et des priorités en matière de [sécurité alimentaire et nutritionnelle] [sécurité alimentaire et de nutrition]¹ à l'échelle nationale, locale et régionale. Il œuvre en partenariat avec d'autres organismes des Nations Unies, des organisations internationales, des organisations non gouvernementales (ONG), la société civile et le secteur privé pour assurer l'accès des plus pauvres et des plus vulnérables à la nourriture et à la nutrition et donner aux personnes, aux communautés et aux pays les moyens de couvrir leurs propres besoins alimentaires.

Le présent Plan stratégique fixe le cadre de l'action que mènera le PAM de 2014 à 2017. Il reste centré sur l'apport d'une assistance alimentaire² aux plus pauvres et aux plus vulnérables – femmes, hommes, garçons et filles. Il positionne le PAM pour l'avenir en prenant en compte tant les perspectives à exploiter que les défis à relever.

Le Plan stratégique pour 2014-2017 présente ce que le PAM entend faire pour contribuer aux objectifs plus vastes qui consistent à réduire les risques et la vulnérabilité face aux chocs, briser le cycle de la faim et instaurer une situation viable en matière de sécurité alimentaire et de nutrition grâce à l'assistance alimentaire, tout en protégeant les personnes vulnérables et en favorisant l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes.

Le PAM s'attachera à réaliser quatre Objectifs stratégiques établis à partir des objectifs du Millénaire pour le développement, des résultats de l'Examen quadriennal complet³, ainsi que de la définition de sa mission⁴ et de son mandat qui est de pourvoir aux besoins alimentaires des victimes de situations d'urgence⁵ et de crises rendant nécessaires des secours prolongés, d'appuyer le développement économique et social, et de promouvoir la sécurité alimentaire mondiale:

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

Le Plan stratégique décrit de quelle manière le PAM réalisera ses Objectifs stratégiques dans le droit fil de sa stratégie de renforcement organisationnel qui prévoit une nouvelle structure adaptée à sa mission. Il souligne le rôle et la contribution du PAM au sein de l'éventail élargi des intervenants en se fondant sur la mission qui lui a été confiée, son mandat et ses atouts (voir le tableau 1). Il met le PAM en bonne place pour développer les capacités et assurer la transition vers la prise en charge et la maîtrise de ses programmes par les autorités nationales ou locales, chaque fois que possible.

Le PAM est tenu de rendre compte des progrès effectués sur la voie de la réalisation de ses Objectifs stratégiques. Il s'emploiera donc à mettre rapidement en application le présent Plan stratégique en veillant à ce que la répartition des tâches avec les autres intervenants soit clairement précisée, en déployant la bonne panoplie d'outils au bon endroit et au bon moment, en harmonisant et en adaptant ses systèmes et processus internes, en suivant de près et en évaluant les produits, et en mesurant les effets directs et l'impact de ses activités.

TABLEAU 1

QUI NOUS SOMMES

Les atouts majeurs du PAM

Son personnel. La plus grande force du PAM tient aux femmes et aux hommes dévoués à l'œuvre de par le monde qui assurent l'accès à la nourriture et à la nutrition et font la promotion de solutions durables, souvent dans des conditions difficiles où les menaces et les risques pesant sur la sécurité et la sûreté des personnes sont considérables.

Sa présence sur le terrain. Grâce à sa présence dans près de 80 pays et un réseau fort de 300 bureaux auxiliaires dans nombre des zones le plus reculées et le plus fragiles au monde, le PAM dispose d'un ancrage solide sur le terrain et des connaissances locales nécessaires pour assurer l'accès à la nourriture et à la nutrition et contribuer aux solutions durables.

Sa performance. Intervenir pour faire face aux situations d'urgence humanitaire est et demeurera l'une des priorités du personnel dévoué du PAM, qui travaille partout dans le monde. Le PAM dispose d'un savoir-faire sans pareil dans le domaine des services opérationnels et ses capacités conjuguées à un rayon d'action de portée mondiale lui permettent d'évaluer rapidement les besoins, de relier les personnes, d'éclairer les choix, d'assurer l'accès à l'alimentation et à la nutrition, et d'apporter un appui essentiel aux autres acteurs, notamment grâce à ses compétences dans les domaines de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité, des achats, de la logistique et des technologies de l'information et des communications.

Tandis qu'il mettra en œuvre le présent Plan stratégique et s'emploiera à atteindre ses Objectifs stratégiques, le PAM continuera de prendre en compte les changements apportés au Cadre stratégique mondial pour la sécurité alimentaire et la nutrition⁶, y compris tout programme de développement pour l'après-2015.

II. Les facteurs de changement

1. Le PAM évalue régulièrement ses stratégies et ajuste ses approches à un monde en mutation. Il s'adapte aux nouvelles tendances et aux évolutions décrites dans le Cadre stratégique mondial pour la sécurité alimentaire et la nutrition. Il prend en compte les enseignements tirés de son action pour améliorer la qualité et l'impact de ses programmes.

2. Les Objectifs stratégiques présentés dans ce Plan stratégique ont été mis à jour pour tenir compte de l'évolution de l'environnement dans lequel le PAM opère et des facteurs de changement décrits au tableau 2, qui auront très probablement un impact important sur la demande future d'assistance alimentaire et la capacité du PAM à y répondre. Le Plan stratégique prend par ailleurs en considération les enseignements tirés de consultations internes et externes, de l'examen à mi-parcours du Plan stratégique pour 2008-2013⁷ et des évaluations indépendantes pertinentes (voir l'annexe I)⁸.

TABLEAU 2

LES FACTEURS DE CHANGEMENT

Défis et opportunités dans un environnement opérationnel qui est:

1. **Sujet aux crises.** Le PAM devra opérer dans un environnement changeant, incertain et fragile, caractérisé par une vulnérabilité croissante au fléau de la faim. Des risques substantiels de dégradation, y compris celui engendré par la récurrence de flambées des prix alimentaires, devraient selon toute probabilité perdurer face à la persistance de l'instabilité politique, des conflits et des catastrophes toujours plus coûteuses liées au climat et autres phénomènes naturels⁹. À l'heure de la mondialisation, les événements qui se produisent dans un endroit du globe peuvent entraîner rapidement la propagation de troubles civils et de l'insécurité alimentaire à des milliers de kilomètres de là¹⁰. La demande d'assistance alimentaire peut monter brusquement et de manière difficile à prévoir, indépendamment de l'augmentation ou de la diminution du nombre absolu des personnes chroniquement sous-alimentées. Aujourd'hui, les plus pauvres sont plus vulnérables face aux chocs soudains et dans certains cas, ils sont encore moins bien armés pour les surmonter. Nombre d'entre eux, pour la majorité des femmes, vivent dans des environnements fragiles et dans des pays frappés par des catastrophes d'origine climatique. Peu ont accès à des filets de sécurité ou à d'autres formes de protection sociale¹¹. Il faudra de plus en plus, pour rompre le cycle de la faim, disposer de stratégies prenant en compte les disparités entre les sexes qui soient propres à renforcer la capacité à réduire et gérer les risques.
2. **Complexe.** La montée des risques et de la vulnérabilité remettra en question le concept d'une voie linéaire vers le développement ou d'une progression par étapes distinctes allant des secours humanitaires au redressement puis au développement. On voit certains pays stagner pendant de longues périodes de fragilité, tandis que des économies apparemment stables et en pleine croissance enregistrent des reculs spectaculaires¹². Le passage des secours au redressement puis au développement n'est pas linéaire et se caractérise par des à-coups¹³. De récents travaux de recherche et d'analyse soulignent l'impact dévastateur des catastrophes naturelles et des chocs sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle, mais mettent aussi l'accent sur les solides bénéfiques générés par l'investissement dans la réduction des risques, tout comme sur les effets positifs d'une préparation aux catastrophes et d'interventions d'urgence sans exclusive, menées dans l'optique de jeter les bases d'un développement à plus long terme¹⁴. Ce constat amène à privilégier désormais les approches dynamiques de la gestion des risques qui reconnaissent la complexité des systèmes alimentaires, les avantages d'une réponse aux chocs qui associe plus étroitement secours et développement, et l'importance de contribuer à la stabilité et au renforcement durable de la résilience¹⁵.
3. **Saturé.** Le PAM opère dans un domaine de plus en plus saturé par la prolifération d'acteurs étatiques et non étatiques, comprenant des partenaires de longue date (donateurs traditionnels, organismes des Nations Unies et ONG internationales) et des

nouveaux venus ("nouveaux" donateurs, organisations régionales, ONG locales et secteur privé, y compris fondations et entreprises)¹⁶. Le rôle des gouvernements hôtes devient encore plus prépondérant à mesure que les partenaires harmonisent les activités touchant la sécurité alimentaire et la nutrition avec les plans et les priorités nationaux, en conformité avec la Déclaration de Paris, le Programme d'action d'Accra, le Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement, le Programme d'action d'Istanbul en faveur des pays les moins avancés et les Principes de Rome pour une sécurité alimentaire mondiale durable. Le nombre et la diversité des acteurs peuvent mettre à rude épreuve les capacités nationales de coordination et augmenter le risque de fragmentation, de double emploi et de concurrence. Mais les plans nationaux peuvent faciliter une plus grande cohérence, une meilleure coordination et une harmonisation plus poussée autour d'objectifs plus larges, de même que l'amplification du domaine d'action est susceptible d'offrir aux intervenants individuels de nouvelles possibilités d'intensifier l'efficacité opérationnelle grâce à une plus grande focalisation sur leurs atouts majeurs et la valeur ajoutée qu'ils peuvent apporter.

4. **Coopératif.** Aucune organisation ne peut à elle seule venir à bout des problèmes complexes qui se posent aujourd'hui sur le plan de la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Les partenariats jouent un rôle plus important que jamais. Le PAM collabore étroitement avec les gouvernements hôtes et avec une large gamme d'autres intervenants, notamment des organisations internationales, des ONG, la société civile et des entreprises du secteur privé. Aux côtés d'autres organismes des Nations Unies, il contribue à la cohérence opérationnelle dans le cadre du système des modules d'action groupée, de l'initiative Unis dans l'action, du Programme de transformation lancé par le Comité permanent interorganisations et de l'instauration des Plans d'aide au développement des Nations Unies en remplacement des Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement. Ces initiatives ainsi que d'autres mécanismes régissant l'action collective offrent des occasions d'harmoniser plus avant les interventions avec les priorités nationales et d'améliorer globalement l'efficacité et l'efficience. La difficulté consiste désormais à mieux définir le rôle et la valeur qu'apportent les différents acteurs dans un domaine élargi, à sélectionner stratégiquement les partenariats, à renforcer la responsabilité mutuelle et à faire en sorte que la collaboration produise les résultats attendus.
5. **Diversifié.** Il faudra, pour assurer l'accès des plus pauvres et des plus vulnérables à l'alimentation et à la nutrition tout en contribuant à la mise en place de solutions durables, intervenir de plus en plus dans des environnements singuliers. Aujourd'hui, une proportion croissante de la population la plus pauvre vit dans des milieux fragiles en proie à des conflits¹⁷. Même lorsqu'une croissance économique rapide a permis à certains pays à faible revenu de se transformer en pays à revenu intermédiaire, la persistance des inégalités laisse de larges segments de leur population en proie à la pauvreté et à la faim. C'est désormais surtout dans les pays à revenu intermédiaire que sont concentrés les enfants souffrant de retard de croissance et les populations chroniquement vulnérables¹⁸. Au cours de la dernière décennie, on a assisté à l'urbanisation de la pauvreté, tout particulièrement en Asie et en Amérique latine¹⁹. Dans cette nouvelle géographie de la faim, où dénutrition et suralimentation convergent, il n'y a pas de solution universelle. Pour travailler efficacement, les organisations devront faire preuve de souplesse pour adapter leurs analyses, leurs actions et leurs interventions aux besoins particuliers des femmes, des hommes, des garçons et des filles dans une grande diversité de contextes. Avec sa solide expertise dans le domaine de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité, le PAM est bien placé pour relever ces défis et diffuser plus largement les données utiles à la prise de décisions par les gouvernements et d'autres intervenants.
6. **Attentif aux coûts.** Le PAM attache la plus grande importance à l'efficacité économique, ainsi qu'à l'obligation redditionnelle envers les parties prenantes internes et externes. Aujourd'hui, les États membres, les donateurs, les partenaires et les citoyens accordent

une attention majeure à la transparence, à l'obligation redditionnelle, à la rentabilité économique, aux résultats et à l'utilisation optimale des ressources²⁰. La crise économique mondiale a accentué cette tendance et les gouvernements sont de plus en plus contraints de justifier leurs choix en matière de dépenses face aux exigences légitimes de leurs contribuables. Ce besoin croissant de mieux démontrer quelles sont les actions efficaces est à l'origine d'importants progrès dans le suivi et l'évaluation et génère des modèles de financement alternatif, comme la formule du paiement à la livraison et les obligations à impact sur le développement²¹. Il stimule l'innovation et les gains d'efficacité au sein des organisations conduisant des activités humanitaires et de développement, et il les recentre sur leurs atouts majeurs et leur valeur ajoutée. Pour répondre à l'exigence croissante d'avoir à démontrer l'impact de leurs activités dans les années à venir, les organisations devront renforcer les systèmes de gestion des connaissances ainsi que les capacités de suivi et d'évaluation, afin de mettre en lumière les bénéfices et de soutenir l'amélioration continue de la qualité.

7. **Compétent.** Pour résoudre les problèmes urgents que pose la sécurité alimentaire et nutritionnelle dans le contexte actuel, marqué par l'incertitude croissante et les mutations rapides, les organisations doivent donner l'exemple de la résilience en renforçant les systèmes de gestion des risques financiers et des risques liés à la filière d'approvisionnement, systèmes qui sont indispensables à la continuité des opérations face aux chocs soudains. Il leur faudra privilégier le développement des capacités et renforcer l'aptitude des communautés et des pays à se préparer aux chocs, à réduire les risques et la vulnérabilité et à couvrir leurs propres besoins alimentaires et nutritionnels. Les organisations devront analyser les besoins et les éléments de vulnérabilité spécifiques des hommes, des femmes et des différents groupes sociaux, et rationaliser leurs systèmes internes de manière à tirer rapidement parti des nouvelles possibilités et à faire face aux menaces qui se dessinent. Elles devront devenir plus intelligentes plus rapidement en investissant dans les compétences du personnel ainsi que dans l'aptitude à répondre aux situations d'urgence complexes et à concevoir et exécuter des programmes faisant appel à de nouveaux outils et concepts novateurs.

3. Tout en maintenant l'orientation stratégique d'ensemble suivie actuellement par le PAM, le Plan stratégique reflète des ajustements, fondés sur les facteurs de changement et les enseignements tirés, qui sont nécessaires pour faire face aux nouveaux défis et tirer parti des récentes opportunités. Il place le PAM en meilleure position pour:

- améliorer l'efficacité et l'efficacité des opérations humanitaires ainsi que des programmes de développement durable, en conformité avec les protocoles²² relatifs au Programme de transformation et avec le partenariat de Busan²³, en renforçant encore les compétences et les capacités du personnel et en développant la performance opérationnelle;
- réduire la dénutrition en adoptant une approche qui prenne dûment en compte la nutrition dans tous ses programmes et en faisant de la lutte contre la dénutrition chronique une priorité spécifique, en s'appuyant sur les résultats des travaux de recherche sur l'importance de la nutrition, tout particulièrement pour les enfants au cours des 1 000 premiers jours de leur existence²⁴;
- accroître la résilience, contribuer à l'autonomie et renforcer les moyens des gouvernements, des communautés et des organisations régionales en intégrant le développement des capacités dans tous ses Objectifs stratégiques et en associant plus étroitement les activités dans ce domaine à ses atouts majeurs;

- créer un environnement propice à la promotion de l'égalité entre les sexes et à l'autonomisation des femmes en intégrant la problématique hommes-femmes dans tous ses Objectifs stratégiques, en reconnaissant combien il importe de protéger les femmes, les hommes, les filles et les garçons vulnérables, et en soulignant le rôle vital que jouent les femmes dans les solutions durables pour faire reculer l'insécurité alimentaire et la dénutrition;
- assurer l'accès à des aliments salubres et nutritifs et renforcer les capacités dans des contextes très divers en constituant une unique boîte à outils dans laquelle les bureaux de pays pourront choisir les instruments les mieux adaptés pour atteindre un objectif stratégique spécifique dans une situation particulière, sur la base d'analyses rigoureuses et de données probantes d'impact; et
- détecter les obstacles à la réalisation des effets directs, mesurer les résultats et améliorer constamment la qualité et l'impact des programmes en mettant en place un outil commun de suivi et d'évaluation qui alimente un système de gestion axée sur les résultats, en renforçant les capacités du personnel et en appuyant la conduite d'évaluations internes et indépendantes.

III. Positionner le PAM pour l'avenir

4. Nombreux sont les acteurs qui œuvrent en vue de réduire les risques et la vulnérabilité face aux chocs, de briser le cycle de la faim et d'assurer durablement la sécurité alimentaire de près de 870 millions de personnes chroniquement sous-alimentées de par le monde. L'aptitude du PAM à réaliser ses Objectifs stratégiques et à contribuer aux buts globaux plus larges repose sur de solides relations avec les gouvernements et sur des partenariats constructifs avec d'autres acteurs, y compris les organismes des Nations Unies, les organisations internationales, les ONG, la société civile et le secteur privé.

5. C'est aux gouvernements qu'il incombe au premier chef de pourvoir aux besoins alimentaires et nutritionnels de leurs citoyens. De nombreux pays donateurs ont confirmé qu'ils restaient résolus à apporter des ressources prévisibles à la sécurité alimentaire mondiale dans le cadre de la Convention relative à l'assistance alimentaire²⁵. Lorsque les autorités nationales ont besoin d'assistance, le PAM et d'autres intervenants doivent agir rapidement, efficacement et de manière cohérente, notamment par le biais de mécanismes d'action collective. Ils doivent faire preuve de réactivité et répondre aux priorités et aux préférences des populations les plus pauvres et les plus vulnérables qu'ils servent, y compris celles des femmes, des hommes, des filles et des garçons.

6. Le présent Plan stratégique met le PAM mieux à même d'appuyer, chaque fois que possible, les plans locaux, nationaux et régionaux ainsi que les priorités en matière de sécurité alimentaire et de nutrition, et de travailler en véritable partenariat avec d'autres acteurs. Il fixe un cadre qui permet au PAM de recenser les possibilités de nouer des partenariats d'importance critique. Il s'attache à définir le rôle du PAM et la valeur qu'il apporte sur l'échiquier plus large des divers intervenants, en se fondant sur sa mission, son mandat et ses atouts majeurs.

7. Le PAM s'efforcera d'être un partenaire de choix pour les gouvernements, renforçant les capacités et transférant progressivement la responsabilité et la maîtrise de ses programmes aux autorités nationales ou locales chaque fois que cela sera possible et approprié. Il intensifiera la collaboration et veillera à ce que la répartition des tâches avec d'autres intervenants soit claire, opérant à travers le Comité permanent interorganisations, le système de modules d'action groupée, l'initiative Unis dans l'action, les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement, les plans d'aide au développement des Nations Unies et d'autres mécanismes d'action collective afin de combler les lacunes et éviter les doublons.

8. Le PAM s'attachera à mettre en place à l'intention des bénéficiaires des points d'appui pratiques pour amorcer leur participation à la conception, au suivi et à l'évaluation des programmes, et des dispositifs transparents de remontée de l'information, y compris des systèmes permettant aux bénéficiaires de signaler les problèmes.

Formuler le rôle et les objectifs du PAM

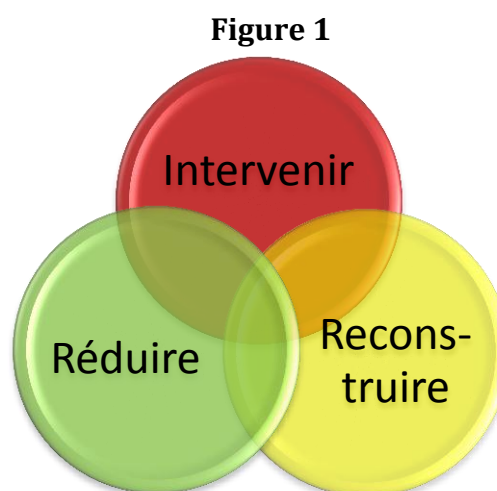
9. Le présent Plan stratégique définit quatre Objectifs stratégiques du PAM en fonction de leur contribution à trois domaines prioritaires qui se recoupent. Ceux-ci sont les mêmes que ceux des gouvernements et d'autres intervenants et concourent collectivement aux buts universels plus larges consistant à réduire les risques et la vulnérabilité face aux chocs, briser le cycle de la faim et instaurer une situation viable en matière de sécurité alimentaire et de nutrition (voir la figure 1). Il s'agit:

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

10. Le cadre établit les fondements d'un partenariat basé sur une compréhension claire des priorités communes, ainsi que des rôles et des atouts majeurs de chacun. Il met en lumière les corrélations entre les objectifs stratégiques et le caractère discontinu du cheminement vers le développement²⁶.

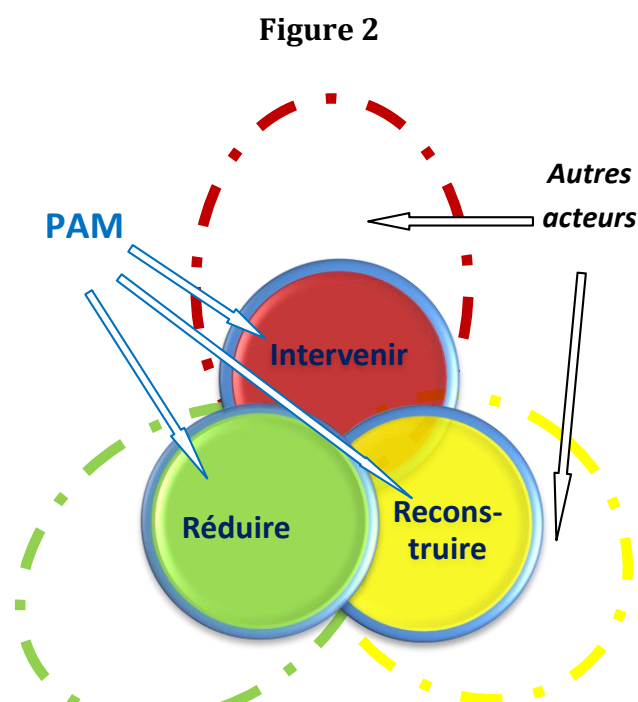
Positionner le PAM au sein du système élargi des divers intervenants

11. Au sein du système élargi des divers intervenants, le PAM joue un rôle vital dans la promotion de ces trois priorités communes, sur la base de la définition de sa mission, de son mandat et de ses atouts majeurs (voir la figure 2).



12. Pour qu'elle soit efficace, l'action visant la **préparation et la réaction aux chocs** exige une collaboration étroite entre de nombreux intervenants, dont le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), les ONG, la société civile et le secteur privé.

13. Le PAM contribue à la cohérence de l'action internationale dans les situations d'urgence dans le cadre du Comité permanent interorganisations, des modules de la logistique et des télécommunications d'urgence placés sous sa direction, et du module de la sécurité alimentaire qu'il codirige avec la FAO. Il conduit des évaluations des besoins, donne accès à des aliments nutritifs de qualité et fournit à la communauté élargie d'aide humanitaire des services dans les domaines des achats, de la logistique, des communications et de l'ingénierie. Il appuie le relèvement rapide et le renforcement de la résilience, tout en consolidant les capacités de préparation, d'évaluation et de réaction aux chocs.



Il appuie le relèvement rapide et le renforcement de la résilience, tout en consolidant les capacités de préparation, d'évaluation et de réaction aux chocs.

14. Le PAM travaille en collaboration étroite avec d'autres acteurs pour **remettre sur pied les communautés et reconstituer leurs moyens d'existence** dans des milieux fragiles et au sortir de situations d'urgence, notamment avec la FAO, l'UNICEF et le HCR, qui jouent un rôle fondamental pour subvenir aux besoins dans les domaines de la nutrition, de l'hébergement et de l'hygiène, assurer la conservation des sols, améliorer la collecte et la gestion de l'eau, et favoriser l'autonomie et les solutions durables. Il œuvre en partenariat avec des ONG, la société civile et le secteur privé, qui peuvent contribuer à regrouper les communautés pour entamer la reconstruction, créer des avoirs productifs et ouvrir des perspectives économiques.

15. Le PAM est souvent l'un des principaux acteurs présents après un choc ou une crise et il est en mesure de mettre à profit son solide ancrage sur le terrain et ses connaissances du milieu local pour aider les communautés à se remettre sur pied. Il répond aux besoins alimentaires et nutritionnels tout en contribuant à mettre en place les premiers fondements de la stabilité, de la résilience et de l'autonomie. Il mobilise ses compétences dans le domaine des achats alimentaires, de la logistique et de l'ingénierie pour aider les gouvernements et les communautés à instaurer des liens avec les marchés et à gérer les systèmes alimentaires, et il s'emploie à renforcer leurs capacités en la matière.

16. Le PAM vient compléter l'action menée par d'autres intervenants pour **réduire la vulnérabilité et renforcer durablement la résilience**, notamment dans le cadre du mouvement Renforcer la nutrition et du partenariat REACH. Il collabore avec la FAO, le Fonds international de développement agricole (FIDA), le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA), le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), l'UNICEF, l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), l'OMS, l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), la Banque mondiale, les ONG, la société civile et le secteur privé, pour renforcer la capacité à réduire les risques de catastrophe, établir des liens avec les marchés et amplifier les programmes de nutrition et les systèmes de filets de sécurité.

17. Le PAM établit des passerelles entre l'agriculture, la nutrition et la santé, renforce le suivi et l'analyse pour faciliter la prise de décisions et mobilise son fort pouvoir d'achat au profit des petits exploitants, y compris des femmes. Il aide les gouvernements, notamment ceux des pays à revenu intermédiaire, à mettre en œuvre des plans nationaux relatifs à la sécurité alimentaire et à la nutrition; pour ce faire, il apporte une assistance technique et renforce les capacités en s'appuyant sur ses atouts majeurs.

IV. CE QUE LE PAM entend faire

18. Les Objectifs stratégiques ci-après guident les actions menées par le PAM pour assurer l'accès à l'alimentation et à la nutrition et pour permettre aux populations, aux communautés et aux pays de pourvoir à leurs propres besoins alimentaires et nutritionnels. Ils fixent les priorités des femmes et des hommes qui travaillent avec dévouement au service du PAM dans près de 80 pays, dans des conditions souvent difficiles où l'insécurité fait peser des menaces considérables sur leur sûreté personnelle.

19. Tous les Objectifs stratégiques ne s'appliqueront pas à tous les pays. Ainsi, des priorités spécifiques seront établies en fonction des besoins particuliers d'un pays ou d'une région et selon la valeur ajoutée que le PAM peut apporter à un moment donné dans un lieu donné. Au travers des stratégies de pays et des stratégies régionales, la direction d'ensemble donnée par le Plan stratégique sera appliquée au contexte pour déterminer les programmes et l'orientation de l'action du PAM. Dans certaines situations, l'intervention du PAM devra porter sur les quatre Objectifs stratégiques. Dans d'autres situations, elle pourra n'en concerner qu'un ou deux.

20. Le PAM réalisera ses Objectifs stratégiques en préservant, dans la mesure du possible, la santé, la sûreté et la sécurité de ses agents et de leur famille, la sûreté et la sécurité de ses bénéficiaires, et la sécurité de ses locaux et de ses avoirs²⁷.

IV.1 Préparer aux chocs et y FAIRE FACE

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

21. Intervenir en cas de situation d'urgence est et demeurera l'une des priorités du personnel dévoué du PAM, qui travaille partout dans le monde. Le PAM sauvera des vies et préservera les moyens d'existence dans les situations d'urgence en prenant promptement des mesures pour répondre aux besoins alimentaires et nutritionnels urgents tout en préservant la sécurité, la dignité et l'intégrité des femmes, des hommes, des filles et des garçons les plus vulnérables, en appuyant les activités de redressement accéléré et en renforçant la capacité des gouvernements, des communautés et des organisations régionales à se préparer aux chocs à venir et à y faire face.

22. Au moment de la survenue d'un choc ou d'une crise, le PAM s'associera à divers partenaires pour évaluer les besoins avec rapidité et efficacité, s'efforcera d'obtenir et de préserver l'accès aux populations à des fins humanitaires et mettra en place la panoplie d'outils la plus appropriée au contexte du pays et aux besoins des populations cibles. Conformément aux protocoles relatifs au Programme de transformation, le PAM travaillera aux côtés des gouvernements, d'autres organismes des Nations Unies, d'organisations internationales, d'ONG et de la société civile pour améliorer l'impact collectif des interventions d'urgence en renforçant la direction d'ensemble, la coordination et la transparence, notamment par le biais du système des modules d'action groupée.

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

23. Lors d'un conflit ou après une catastrophe naturelle ou autre crise, le PAM travaillera aux côtés des gouvernements, dans la mesure du possible, et avec d'autres organismes des Nations Unies, des organisations internationales, des ONG et la société civile pour évaluer sans attendre l'ampleur des besoins et concevoir, lancer et amplifier rapidement les opérations d'assistance alimentaire et les interventions nutritionnelles d'urgence afin de venir en aide aux réfugiés, aux personnes déplacées, aux victimes de catastrophes ou de chocs d'origine climatique et autres personnes et communautés vulnérables. Il aura recours à diverses modalités, telles que transferts monétaires et distributions de bons ou de vivres, qu'il appliquera séparément ou en les combinant, en fonction des circonstances. Il se conformera au droit international et aux principes humanitaires d'humanité, de neutralité, d'impartialité et d'indépendance opérationnelle (voir l'annexe II).

24. Le PAM contribuera à la mise en œuvre d'une réponse de la communauté internationale qui soit cohérente, bien coordonnée et soucieuse d'équité entre les sexes, pour faire face aux besoins alimentaires et nutritionnels urgents, notamment par le biais des modules d'action groupée dont il a la direction (logistique, sécurité alimentaire et télécommunications d'urgence). Il s'attachera à abaisser les niveaux de dénutrition et la mortalité due à celle-ci dans les cas où il est nécessaire d'intervenir rapidement pour sauver des vies et éviter des dommages irréversibles à la santé, notamment en

fournissant et distribuant des produits nutritionnels spécialisés. Il s'efforcera de mieux s'acquitter de ses obligations à l'égard des bénéficiaires et raccourcira les délais durant les interventions d'urgence en procédant à des achats anticipés de denrées et au pré-positionnement de produits alimentaires dans les Entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies.

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

25. Une situation d'urgence peut provoquer la perte de moyens d'existence, contraignant ainsi les plus pauvres à vendre leurs avoirs productifs, à retirer leurs enfants de l'école ou à adopter d'autres stratégies de survie néfastes susceptibles d'aggraver la dépendance et la pauvreté, de retarder le redressement, de compromettre la résilience des ménages et de contribuer à la récurrence des crises. Pour protéger les vies et les moyens d'existence, favoriser l'autonomie et aider les individus et les communautés à se ressaisir plus promptement, le PAM travaillera en partenariat avec d'autres intervenants pour mettre en œuvre et intensifier rapidement des opérations d'assistance alimentaire et des interventions nutritionnelles d'urgence, y compris chaque fois que possible, des programmes de création d'avoirs et de capital humain, comme l'alimentation scolaire²⁸.

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

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

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

28. Le PAM renforcera ses partenariats opérationnels avec les organisations nationales et régionales de gestion des catastrophes et partagera avec elles ses connaissances dans les domaines des systèmes d'alerte rapide, de la planification des secours, et de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité. Il travaillera avec d'autres intervenants pour renforcer la capacité des acteurs nationaux, locaux et régionaux à anticiper les chocs susceptibles de provoquer ou d'aggraver l'insécurité alimentaire, à les évaluer et à y faire face, et pour élaborer de nouveaux outils,

programmes et initiatives destinés à atténuer les risques et à les gérer, comme l'assurance contre les risques météorologiques.

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

Objectif stratégique deux: Soutenir ou rétablir la sécurité alimentaire et la nutrition et créer ou reconstituer les moyens d'existence dans les milieux fragiles et à la suite de situations d'urgence

29. Dans les pays qui sortent d'une période d'instabilité ou d'un conflit, ou qui ont été frappés par une catastrophe naturelle, des capacités déficientes ou une infrastructure sociale, économique et politique insuffisante ou inéquitable peuvent entraîner une insécurité alimentaire persistante. La grande majorité des personnes les plus pauvres vivent dans des milieux fragiles, notamment en situation de sortie de conflit²⁹. Ceux qui vivent dans ces zones ont deux fois plus de probabilités d'être sous-alimentés et les enfants courent trois fois plus de risques de ne pas aller à l'école³⁰. Intervenir à l'appui de la sécurité alimentaire et de la nutrition et créer des moyens d'existence dans des milieux fragiles et à la suite de situations d'urgence peut permettre aux personnes, aux communautés et aux pays vulnérables de s'engager sur la voie de la stabilité, de la résilience et de l'autonomie.

30. Œuvrant conformément aux principes régissant l'engagement international dans les situations précaires³¹, le PAM travaillera chaque fois que possible en étroite collaboration avec les gouvernements et en partenariat avec d'autres organismes des Nations Unies, notamment la FAO, le HCR et l'UNICEF, des organisations internationales, des ONG, la société civile et d'autres acteurs pour mettre en œuvre ou appuyer des programmes qui visent à pourvoir aux besoins alimentaires et nutritionnels des femmes, des hommes, des garçons et des filles dans ces environnements, tout en contribuant au relèvement du capital humain, à l'égalité entre les sexes, à la protection sociale et à l'accès aux marchés. Il favorisera le retour volontaire et sans risque des réfugiés et des personnes déplacées, soutiendra les communautés hôtes dans les zones de réinstallation et prendra part à la mise en œuvre de solutions durables.

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

31. Dans les milieux fragiles et après des situations d'urgence, le PAM collaborera avec d'autres intervenants pour rétablir la sécurité alimentaire et la nutrition ou intervenir à leur appui, tout en aidant à préparer le terrain pour instaurer la stabilité, l'autonomie et un redressement durable. Il fournira une assistance alimentaire et nutritionnelle ciblée aux personnes les plus pauvres et les plus vulnérables, notamment dans le cadre de programmes de création d'avoirs et de capital humain, comme l'alimentation scolaire et les activités Vivres ou Espèces pour la formation. Dans la mesure du possible, il s'efforcera d'harmoniser ces programmes avec les plans et les stratégies à l'échelon national et régional pour réduire au minimum les doubles emplois

et optimiser l'impact cumulatif à long terme de ces interventions en vue d'aider les gouvernements à élaborer des systèmes durables de protection sociale.

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

32. Qu'elle soit due à un conflit ou à une crise récurrente ou prolongée, la fragilité persistante peut couper ou interdire l'accès aux marchés et anéantir ou restreindre le développement et le fonctionnement efficace des systèmes d'approvisionnement et de distribution alimentaires. Le PAM mobilisera ses compétences en matière d'achat de vivres, de logistique et d'ingénierie et collaborera avec d'autres acteurs pour aider les communautés et les pays à mettre en place ou à reconstruire des moyens d'existence durables. Pour ce faire, sa tâche primordiale sera d'aider les gouvernements et les communautés à établir des liens avec les marchés et à gérer les systèmes alimentaires, et d'appuyer le renforcement de leurs capacités en la matière. Le PAM s'emploiera à répondre aux besoins alimentaires et nutritionnels des populations vulnérables en mettant en place des programmes qui facilitent l'accès à la nourriture tout en favorisant l'émergence ou le rétablissement des marchés. Il appuiera des programmes de création d'emplois et de capital humain comme l'octroi d'une assistance alimentaire pour la création d'emplois susceptibles d'améliorer la production, la récolte, l'entreposage et le transport des vivres en soutenant la construction et la remise en état de l'infrastructure indispensable de la chaîne d'approvisionnement.

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

33. Lors de mouvements de population et après un conflit ou une situation d'urgence, l'assistance alimentaire et nutritionnelle peut aider les réfugiés et les personnes déplacées qui regagnent leur foyer à reconstituer leurs moyens d'existence et à réussir leur intégration dans les communautés. Le PAM collaborera avec les gouvernements et le HCR et travaillera en partenariat avec d'autres acteurs pour promouvoir et mettre en place des solutions durables pour les populations déplacées, qu'il s'agisse de retours volontaires, d'intégration locale ou de réinstallation. Il appuiera la mobilité en fournissant une assistance alimentaire et nutritionnelle aux réfugiés et aux personnes déplacées qui se rétablissent et s'intègrent dans des communautés. Il travaillera avec le HCR à l'élaboration d'une stratégie et d'un cadre institutionnels communs visant à assurer le suivi des missions d'évaluation conjointes et mettre en place des solutions à la situation des réfugiés de longue date.

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

34. Les conflits et les crises touchent les femmes et les hommes de manière différente, et exacerbent souvent les restrictions d'accès aux avoirs, aux débouchés économiques et aux services dont les femmes sont victimes³². Le PAM assurera l'accès à la nourriture d'une manière propre à protéger la sécurité et la dignité des plus vulnérables. Il s'efforcera de lutter contre la dénutrition, d'accélérer le redressement, et de renforcer la cohésion sociale et la stabilité dans les milieux fragiles et à la suite de

situations d'urgence; pour ce faire, il prendra systématiquement en compte les questions de parité des sexes dans la conception et l'exécution des programmes alimentaires et nutritionnels et renforcera la participation des femmes à tous les niveaux de la prise de décisions. L'analyse des lacunes et la participation des femmes et des hommes aux programmes relatifs à l'alimentation et à la nutrition peuvent contribuer à assurer un accès plus équitable à l'alimentation, à éviter une aggravation de la dénutrition et à favoriser un redressement plus rapide de la production alimentaire et d'autres aspects des moyens d'existence³³.

IV.3 RÉDUIRE la vulnérabilité et renforcer durablement la résilience

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

35. Dans le monde actuel, caractérisé par la précarité et les incertitudes, les populations les plus pauvres sont de plus en plus vulnérables face à des chocs qui peuvent aggraver l'insécurité alimentaire et la dénutrition. Souvent coupées des débouchés offerts par les marchés et contraintes de consacrer jusqu'à 80 pour cent, voire plus, des revenus du ménage aux vivres³⁴, les populations pauvres manquent de moyens pour gérer les risques liés aux catastrophes, au changement climatique, à l'instabilité des prix des denrées alimentaires et autres chocs. N'ayant qu'un accès limité aux filets de sécurité ou aux autres formes de protection sociale³⁵, ces populations vulnérables, leurs communautés et les pays risquent d'être enfermés dans un cycle d'insécurité alimentaire et de dépendance.

36. Le PAM travaillera en étroite collaboration avec les gouvernements et en partenariat avec d'autres organismes des Nations Unies, notamment la FAO et le FIDA, des organisations internationales, des ONG, la société civile et des entreprises du secteur privé pour aider les populations vulnérables, leurs communautés et les pays à réduire et gérer les risques, à accroître la résilience et à renforcer leur autonomie³⁶. Grâce à des activités de sensibilisation et à une assistance alimentaire et nutritionnelle, il contribuera à renforcer à l'échelon national et local la capacité à mettre en place, gérer et appliquer à plus grande échelle des systèmes de filets de sécurité efficaces et équitables. Il fera jouer le pouvoir d'achat pour relier les petits exploitants aux marchés, favoriser l'autonomisation économique des femmes et des hommes et aider les populations à couvrir leurs propres besoins alimentaires et nutritionnels.

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

37. Dans les régions frappées par des aléas naturels et des chocs récurrents liés au climat, le PAM collaborera de manière préventive avec les gouvernements et établira des partenariats avec d'autres organismes des Nations Unies, des organisations internationales, des ONG et la société civile pour aider les populations, les communautés et les pays à renforcer la résilience face aux chocs, à réduire les risques de catastrophe

et à s'adapter au changement climatique. Grâce à des programmes offrant notamment une assistance alimentaire pour la création d'avoins, il appuiera des activités préventives et des investissements locaux rentables³⁷ ainsi que des initiatives permettant de conserver les sols et les eaux, de remettre en état les terres et les infrastructures de production, et de renforcer la gestion des risques de catastrophe, tout en améliorant l'accès à des aliments nutritifs de qualité et en protégeant et consolidant les moyens d'existence.

38. Fort de son expérience et de ses compétences techniques dans des domaines tels que l'analyse de la vulnérabilité, les systèmes d'alerte rapide et autres, le PAM s'emploiera aux côtés des gouvernements à renforcer les politiques et les capacités nécessaires pour comprendre, réduire et gérer les risques de catastrophe. En collaboration avec d'autres partenaires, notamment le secteur privé, il continuera à aider les communautés et les pays vulnérables à passer de la gestion des catastrophes à la gestion des risques en élaborant et en intégrant à cet effet des outils novateurs, tels que l'assurance fondée sur un indice météorologique et l'assurance en échange d'avoins, dans les systèmes traditionnels de gestion des risques et de filets de sécurité.

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

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

40. Le PAM favorisera l'autonomisation économique des femmes et transformera l'assistance alimentaire en investissement productif en faveur de l'égalité des sexes et au profit des communautés locales, en encourageant la participation des femmes aux organisations d'agriculteurs et en s'approvisionnant auprès de petites exploitantes par le biais des "Achats au service du progrès" et d'autres initiatives. Les femmes obtiennent généralement des rendements inférieurs à ceux des hommes, car bien souvent elles n'ont pas le même accès aux marchés, à la formation, aux intrants et aux possibilités économiques. Il suffirait de combler l'écart de rendement entre agriculteurs et agricultrices pour réduire de 17 pour cent le nombre de personnes sous-alimentées dans le monde³⁸.

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

41. Les pays qui disposent d'institutions vouées à la sécurité alimentaire et à la nutrition, d'infrastructures et de systèmes de filets de sécurité efficaces sont plus à même de gérer les crises, de résister aux chocs et de couvrir leurs propres besoins alimentaires et nutritionnels. À la demande des gouvernements et des communautés, le PAM nouera des partenariats avec d'autres organismes des Nations Unies et avec des organisations régionales et internationales afin de renforcer, à l'échelon national et local, la capacité à concevoir et mettre en œuvre des filets de sécurité et à établir, gérer et amplifier des systèmes durables en la matière, y compris à travers la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire. Il donnera des conseils et apportera un soutien en vue de relier les filets de sécurité aux chaînes locales d'approvisionnement agricole, notamment par le biais de programmes tels que l'alimentation scolaire issue de la production locale. Il continuera à contribuer aux travaux menés par la Banque mondiale et d'autres organismes pour évaluer et améliorer la performance des systèmes nationaux de filets de sécurité.

42. Le PAM encouragera et aidera les gouvernements à mettre au point des filets de sécurité et des systèmes correspondants qui assurent aux femmes et aux hommes pauvres et vulnérables, ainsi qu'à leur famille, un accès équitable à l'alimentation et à la nutrition. Les obstacles juridiques et institutionnels auxquels se heurtent les femmes ont souvent pour conséquence un niveau de sécurité alimentaire et de capital humain plus faible. Des études de plus en plus nombreuses montrent que les sociétés caractérisées par une plus grande égalité entre les sexes connaissent une croissance économique plus rapide et bénéficient d'une productivité agricole plus élevée et d'une meilleure sécurité alimentaire³⁹.

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

43. Pour exploiter le potentiel des communautés vulnérables et favoriser la résilience des populations et la croissance économique, il est essentiel de réduire la dénutrition chronique et de rompre le cycle intergénérationnel de la faim. La dénutrition chronique est responsable de pertes de vies humaines et de moyens d'existence et laisse des séquelles durables, telles qu'une baisse de productivité et des perspectives limitées. Les enfants qui ne bénéficient pas d'une nutrition adéquate pendant les 1 000 premiers jours de leur vie peuvent subir des dommages irréversibles sur le plan physique et mental. Ceux qui parviennent à l'âge adulte courent le risque d'être moins productifs et moins aptes à nourrir leur famille⁴⁰. Ils peuvent être davantage sujets à la suralimentation et aux maladies non transmissibles qu'elle entraîne⁴¹.

44. Le PAM établira des partenariats avec d'autres organismes des Nations Unies, notamment la FAO, ONUSIDA, l'UNICEF et l'OMS, et collaborera avec des organisations internationales, des ONG, la société civile et des entreprises du secteur privé afin de préconiser, appuyer et mettre en œuvre des programmes nutritionnels conformes aux

priorités nationales, aux objectifs mondiaux et aux observations scientifiques. Il s'appuiera sur des instances multipartites de grande portée, comme le mouvement Renforcer la nutrition et le partenariat REACH, pour renforcer la capacité des gouvernements et des communautés à concevoir et appliquer à plus grande échelle des solutions éprouvées. Il accordera une grande importance aux besoins nutritionnels des plus vulnérables, notamment les femmes, les enfants et les personnes touchées par le VIH, la tuberculose et le paludisme.

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

45. Dans les pays où la prévalence de l'émaciation, du retard de croissance ou des carences en micronutriments est élevée, le PAM s'emploiera, en collaboration avec ONUSIDA, l'UNICEF, l'OMS et d'autres intervenants, à prévenir le retard de croissance et l'émaciation et à traiter la malnutrition aiguë modérée, en fournissant une supplémentation alimentaire ciblée aux groupes et aux communautés vulnérables et en plaidant en faveur de politiques et de programmes nationaux de nutrition efficaces. Afin de remédier aux carences en micronutriments, de s'attaquer aux causes profondes de la dénutrition et d'éviter de contribuer à la suralimentation⁴² tout au long de la vie des bénéficiaires, il veillera à ce que les distributions générales de vivres, les activités de création d'avoirs et l'alimentation scolaire donnent accès à des aliments appropriés de qualité, contribuent à améliorer les résultats obtenus sur le plan nutritionnel et favorisent l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes.

46. Le PAM innovera sans relâche afin de répondre aux besoins nutritionnels dans divers contextes, avec le souci de l'efficacité et de la rentabilité économique et par des moyens propres à renforcer les marchés locaux, y compris grâce à l'utilisation des transferts d'espèces et des bons. Il continuera à collaborer étroitement avec les organismes des Nations Unies, les organisations internationales et d'autres intervenants pour détecter et combler les lacunes en données probantes et promouvoir une meilleure compréhension des besoins nutritionnels et des interventions les plus appropriées. Il établira des partenariats avec le secteur privé pour mettre en application les dernières avancées en matière de science alimentaire et de techniques d'enrichissement, de manière à accroître les effets, réduire les coûts, élargir la gamme et améliorer la disponibilité des aliments prêts à consommer et des autres aliments de supplémentation. Il tirera parti de ses partenariats et de ses principaux points forts dans le domaine des achats et de la logistique pour favoriser l'enrichissement des denrées sur place et la fabrication locale de produits nutritionnels spécialisés.

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

47. En collaboration avec les gouvernements et les communautés, et en partenariat avec d'autres organismes des Nations Unies, dont l'UNESCO, l'UNICEF et l'OMS, le PAM s'emploiera à mettre en œuvre ou à appuyer des programmes ayant trait à l'alimentation scolaire et à la santé et la nutrition maternelles et infantiles qui favorisent

un accès équitable à l'éducation, contribuent à l'apprentissage et améliorent la nutrition et la santé de base, s'agissant en particulier des enfants, des adolescentes, des femmes et de leur famille. Afin de prévenir les conséquences permanentes que peut entraîner une mauvaise nutrition aux premiers stades de la vie, le PAM s'associera à d'autres intervenants pour assurer une supplémentation alimentaire aux femmes enceintes, aux mères allaitantes et aux enfants de moins de 5 ans par le biais des dispensaires locaux et d'autres dispositifs communautaires.

48. Le PAM s'attachera à acheter autant que possible localement les vivres destinés aux programmes d'alimentation scolaire et autres, notamment auprès de petits exploitants. L'alimentation scolaire permet non seulement d'améliorer la capacité de concentration et d'apprentissage des enfants en luttant contre l'insécurité alimentaire à court terme et en réduisant les carences en micronutriments lorsque les aliments sont enrichis, mais également d'accroître les taux de scolarisation et d'assiduité, surtout chez les filles, et d'assurer un important transfert de revenu aux familles vulnérables par le biais des rations à emporter. Elle peut également servir de tremplin à des interventions sanitaires complémentaires conduites par d'autres intervenants, comme le déparasitage.

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

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

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

V. COMMENT le PAM va procéder

Déployer le bon outil au bon endroit et au bon moment

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

52. Afin d'exécuter ces programmes et d'atteindre ses Objectifs stratégiques dans des circonstances particulières, le PAM choisira l'outil approprié ou la combinaison d'outils la mieux adaptée parmi ceux qui sont présentés au tableau 3⁴³ et décrits ci-après. La panoplie d'outils appropriée dépendra du contexte, par exemple elle variera selon qu'il s'agit d'un milieu fragile ou d'un pays à revenu intermédiaire stable. Le PAM s'efforcera d'intensifier l'utilisation des outils qui ont été expérimentés avec succès dans des sites particuliers, notamment la formule des transferts monétaires et des bons ainsi que les achats favorables aux petits exploitants. Il continuera d'innover et de mettre au point de nouveaux outils d'assistance alimentaire susceptibles de lui permettre de contribuer encore plus à réduire les risques et la vulnérabilité face aux chocs, à briser le cycle de la faim et à instaurer une situation viable en matière de sécurité alimentaire et de nutrition.

TABLEAU 3: PRINCIPAUX OUTILS

Transferts	Services opérationnels	Assistance technique, partenariats et plaidoyer
<p><u>Distribution générale/ciblée</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Produits alimentaires, y compris aliments enrichis • Espèces et bons • Produits nutritionnels spécialisés 	<p><u>Analyse</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyse et cartographie de la vulnérabilité • Outils et produits d'alerte rapide • Évaluations des besoins d'urgence • Analyses du contexte et études de marché • Évaluations des capacités • Analyse des disparités entre les sexes, des questions de protection et des conflits 	<p><u>Assistance technique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Conseils en matière de politiques et de programmes • Stratégies de transition • Achats favorables aux petits exploitants • Coopération Sud-Sud et triangulaire • Assurance contre les risques météorologiques

TABLEAU 3: PRINCIPAUX OUTILS		
Transferts	Services opérationnels	Assistance technique, partenariats et plaidoyer
<p><u>Création d'avoirs et de capital humain</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Assistance alimentaire pour la création d'avoirs (y compris vivres et espèces contre travail) • Alimentation scolaire • Vivres et Espèces pour la formation • Assurance contre avoirs 	<p><u>Achats</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Achats sur le marché international • Achats sur les marchés locaux et régionaux • Programmes de récépissés d'entrepôt • Achats anticipés • Dispositifs de couplage 	<p><u>Partenariats</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gouvernements nationaux et locaux • Organisations régionales • Organismes des Nations Unies • Conduite des modules d'action groupée (logistique, télécommunications d'urgence, sécurité alimentaire) • Organisations internationales • ONG et société civile • Secteur privé
<p><u>Nutrition</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Supplémentation alimentaire et alimentation d'appoint • Programmes de santé et de nutrition maternelles et infantiles • Programmes destinés à lutter contre le VIH et d'autres pandémies et à atténuer leurs effets 	<p><u>Logistique, technologies de l'information et des communications, ingénierie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Services logistiques de transport de surface (maritimes et terrestres) • Services aériens • Pré-positionnement à l'échelle mondiale • Technologies de l'information et des communications • Infrastructure 	<p><u>Plaidoyer</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir les objectifs en matière d'alimentation et de nutrition auprès des gouvernements et dans le cadre de forums mondiaux et nationaux

Principaux outils

Transferts

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

- Les **distributions générales et ciblées**, qu'il s'agisse de vivres, d'espèces ou de bons, assurent aux groupes et aux communautés vulnérables un accès essentiel à des aliments nutritifs de qualité. Lorsque ces distributions comprennent des aliments enrichis ou des produits nutritionnels spécialisés, comme des aliments composés enrichis ou des aliments prêts à consommer, des biscuits à haute teneur énergétique et des micronutriments en poudre, elles peuvent aider à répondre aux besoins nutritionnels particuliers des jeunes enfants, des femmes enceintes et des mères allaitantes, et des personnes vivant avec le VIH et la tuberculose.

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

Services opérationnels

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

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

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

Assistance technique, partenariats et plaidoyer

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

- **Assistance technique.** À la demande des gouvernements et des organisations régionales et en partenariat avec d'autres intervenants, le PAM dispense des conseils qui renforcent les capacités en matière de politiques et de programmes dans les domaines correspondant à ses principaux points forts et à ses compétences spécialisées. Lorsque les circonstances s'y prêtent, il facilite la prise en main progressive des programmes au niveau local et national, appuie des programmes novateurs d'achats aux petits exploitants et de gestion des risques et favorise la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire aux fins de l'alimentation scolaire et d'autres programmes.
- **Partenariats.** Le PAM dirige avec efficacité les modules de la logistique, des télécommunications d'urgence et de la sécurité alimentaire. Compte tenu de sa mission, de son mandat et de ses principaux atouts, il travaille avec les gouvernements, les communautés et les organisations régionales et s'emploie avec d'autres organismes des Nations Unies, notamment ceux ayant leur siège à Rome (FAO et FIDA), et divers partenaires spécialisés dans les analyses et les opérations, à concevoir et exécuter des programmes cohérents qui assurent l'accès des plus pauvres et des plus vulnérables à l'alimentation et la nutrition, tout en renforçant la résilience, en contribuant à l'autonomie et en développant les capacités.
- **Plaidoyer.** Fort de sa présence sur le terrain, de son expérience et de ses compétences, le PAM plaide en faveur de politiques, d'initiatives et de programmes locaux, nationaux, régionaux et mondiaux qui favorisent durablement la sécurité alimentaire et la nutrition au profit des plus pauvres et des plus vulnérables. Il peut servir de plateforme pour rapprocher enjeux locaux et initiatives globales, et il peut également guider et encourager judicieusement les communautés, les gouvernements et les organisations régionales à investir efficacement dans la préparation aux situations d'urgence, la réduction des risques de catastrophe et les systèmes de filets de sécurité.

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

56. Le PAM mettra rapidement le présent Plan stratégique en application en conformité avec sa stratégie de renforcement organisationnel qui prévoit une nouvelle structure adaptée à sa mission, et qui a pour objectif de promouvoir une culture institutionnelle de l'engagement, de la communication et de la responsabilité. Cette stratégie met l'accent sur l'importance critique de la focalisation du PAM sur les personnes qu'il sert et établit un cadre global d'action destiné à autonomiser et appuyer les bureaux de pays et les bureaux régionaux.

57. Le PAM s'emploiera à faire mieux connaître ses Objectifs stratégiques auprès de son personnel, des gouvernements, de ses partenaires et de ses bénéficiaires dans le monde entier. Il assurera la mise en œuvre efficace et efficiente du présent Plan stratégique au moyen d'un ensemble intégré d'outils de gestion qui relaient en cascade les Objectifs stratégiques à travers le Siège, les bureaux de pays et le travail de chacun de ses agents à toutes les phases de l'exécution, du suivi et de la notification des résultats. En particulier, le PAM s'attachera à:

- déterminer les besoins en ressources et suivre la performance au moyen de stratégies de mobilisation des ressources et de plans de gestion annuels;
- doter les bureaux de pays et les bureaux régionaux des moyens de favoriser la réalisation des Objectifs stratégiques en améliorant la conception tant des projets que des stratégies de pays et des stratégies régionales;
- mettre à jour les politiques institutionnelles existantes, en élaborer de nouvelles si nécessaire et communiquer des orientations claires au personnel sur le terrain;
- tenir le personnel responsable en alignant les critères de performance sur les priorités stratégiques; et
- mesurer les résultats et les progrès accomplis vers la réalisation de ses Objectifs stratégiques au moyen du Cadre de résultats stratégiques pour 2014-2017.

58. Le PAM renforcera ses relations avec les gouvernements, les communautés, et les organisations régionales. Il prendra en compte les plans et les priorités des pays et des régions au moyen de ses stratégies de pays et de ses stratégies régionales; il s'attachera à renforcer les capacités des gouvernements, des communautés et des organisations régionales; il préparera en temps utile des stratégies mesurables pour transférer la maîtrise de ses programmes aux autorités nationales ou locales chaque fois que possible et pertinent, compte dûment tenu des avantages et inconvénients potentiels de l'adéquation du choix des outils et de la qualité et de l'impact globaux des programmes.

59. Le PAM donnera suite aux prescriptions de l'Examen quadriennal complet et il contribuera à l'intégration, à la coordination et à la cohérence du système des Nations Unies, visant à une répartition claire des tâches entre les différents acteurs. Il œuvrera par le biais de mécanismes d'action collective, tels que le Comité permanent interorganisations, le système des modules d'action groupée, l'initiative Unis dans l'action, les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement et les plans d'aide au développement des Nations Unies. Il examinera et actualisera les accords de partenariat et cherchera à élaborer des stratégies conjointes avec d'autres organismes des Nations Unies, en tant que de besoin. Il continuera à collaborer avec d'autres

instances pour explorer les possibilités de mettre sur pied des services d'appui communs, y compris à travers des systèmes nationaux, sans compromettre la qualité des services.

60. D'un point de vue stratégique, le PAM donnera la priorité aux partenariats avec des organisations internationales, des ONG, la société civile et le secteur privé qui peuvent apporter des connaissances, des compétences et des capacités complémentaires et qui sont susceptibles d'avoir le plus fort impact sur la réalisation de ses Objectifs stratégiques. Il définira un cadre et des outils détaillés pour sélectionner les partenariats qui pourraient être les plus utiles et faciliter leur établissement. Il s'emploiera systématiquement à rassembler, consolider, partager et, le cas échéant, publier les données opérationnelles primordiales pour favoriser la collaboration avec les partenaires, fournir des informations actualisées en matière de gestion et renforcer la responsabilité et la transparence.

61. Le PAM continuera à améliorer sa préparation et sa performance sur le plan opérationnel en consolidant et préservant ses atouts majeurs dans les domaines de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité, des achats, de la logistique et des technologies de l'information et des communications, et en adaptant et rationalisant le financement, les ressources humaines, les technologies de l'information et les autres systèmes et processus opératoires, ainsi qu'en détectant les risques pesant sur l'efficacité et l'efficience de la mise en œuvre du présent Plan stratégique (voir l'annexe III), et en prenant les mesures d'atténuation appropriées. Le PAM définira les actions prioritaires qui peuvent avoir le plus fort impact sur la réalisation de ses Objectifs stratégiques, notamment celles qui visent à :

- exploiter les capacités existantes pour adapter les outils aux divers contextes au moyen de programmes prenant en compte les disparités entre les sexes et la nutrition, et fondés sur des données récentes et précises, grâce au renforcement de l'analyse contextuelle et d'une couverture plus étendue des marchés sous-régionaux;
- continuer à moderniser ses services d'achat pour faciliter et développer la passation de marchés favorables aux petits exploitants et renforcer la collaboration avec les gouvernements, le secteur privé et d'autres intervenants des filières d'approvisionnement agricole;
- optimiser sa chaîne d'approvisionnement et améliorer encore l'apport en temps utile et en toute transparence de l'assistance alimentaire et nutritionnelle par le recours à de multiples modalités de transfert, en donnant plus d'envergure à son Système d'appui à la gestion logistique;
- faciliter l'amplification de l'assistance alimentaire et nutritionnelle allouée sous forme de transferts monétaires et de bons en intégrant des plates-formes de conception, de suivi et de financement des projets pour assurer une plus grande cohésion et accélérer la mise en œuvre des programmes; et
- renforcer la responsabilité financière et la transparence, impulser des améliorations de la qualité et de l'impact des programmes et diffuser les meilleures pratiques, notamment dans le cadre de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire, en appuyant les évaluations indépendantes, en investissant dans la gestion des connaissances et en forgeant des partenariats avec d'autres acteurs pour consolider la base des données utiles à l'action.

62. Le PAM investira dans l'aptitude de son personnel à renforcer les relations avec les gouvernements, à nouer des partenariats avec d'autres acteurs, à concevoir et mettre en place des programmes efficaces, et à mesurer les résultats. Il évaluera régulièrement les compétences et les capacités du personnel, et affectera les agents voulus au bon endroit. Grâce à la formation, au renforcement de l'aptitude à diriger et à la gestion de la performance, le PAM améliorera la capacité du personnel à:

- nouer des relations de travail harmonieuses avec les gouvernements, établir des partenariats durables avec d'autres intervenants et renforcer l'obligation de rendre compte aux bénéficiaires;
- prendre part à la concertation sur les politiques et à l'élaboration de celles-ci avec les gouvernements et opérer des choix stratégiques aux fins de la participation du PAM;
- concevoir des programmes efficaces qui tiennent compte des disparités entre les sexes et de la nutrition et appuient les plans et les priorités à l'échelle nationale, locale et régionale, en utilisant les outils appropriés;
- faire face à des situations d'urgence complexes, renforcer les capacités et favoriser la transition vers la prise en charge et la maîtrise des programmes par les autorités nationales ou locales; et
- évaluer les résultats et présenter des preuves concrètes de l'impact grâce au suivi et à l'évaluation par rapport à des paramètres connus.

63. En mettant en œuvre le présent Plan stratégique et en s'efforçant de réaliser ses Objectifs stratégiques, le PAM continuera à prendre en compte l'évolution du contexte stratégique mondial en matière de sécurité alimentaire et de nutrition, y compris en ce qui concerne tout programme de développement pour l'après-2015.

Mesurer les résultats

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

65. Le PAM suivra régulièrement les résultats obtenus pour chaque indicateur et les comparera aux valeurs de référence et aux objectifs fixés, ce qui fournira des indications solides pour guider les ajustements opérationnels. Il suivra de près les indicateurs d'effets directs clés afin de dégager en temps utile des données cohérentes et exactes sur les résultats obtenus par ses programmes et opérations.

66. Afin de faciliter l'évaluation des résultats relatifs au Plan stratégique, le PAM s'emploiera à:

- faire bénéficier son personnel et ses partenaires sur le terrain des orientations, des outils, de la formation, des réseaux et du soutien nécessaires afin de garantir que le suivi et l'évaluation seront effectués conformément aux meilleures pratiques et que des rapports de qualité seront établis au sujet des opérations du PAM;
- renforcer pour les projets importants l'analyse, au niveau institutionnel, du suivi et de l'évaluation, le soutien et l'encadrement, et procéder à un examen approfondi des évaluations et des dispositifs disponibles, afin d'établir de manière efficiente des rapports de qualité sur les indicateurs au regard du Cadre de résultats stratégiques;
- appuyer la réalisation d'évaluations indépendantes et développer la capacité des bureaux de pays à effectuer des autoévaluations des programmes en vue d'améliorer la conception et l'exécution des projets, ainsi que la gestion des risques; et
- mettre en place un dispositif institutionnel de suivi et d'évaluation (COMET) qui dote le PAM d'un système complet de gestion axée sur les résultats, intégré aux autres systèmes institutionnels et générant des produits d'information à l'intention du personnel de terrain, des responsables et des donateurs.

67. Le PAM s'attachera à consolider et uniformiser ses processus de collecte de données, en interne ainsi qu'avec ses partenaires extérieurs, conformément aux prescriptions de l'Examen quadriennal complet. Afin de contribuer à la communication des résultats obtenus à l'échelle du système et d'appuyer celle-ci, il tirera parti des innovations technologiques et harmonisera autant que possible ses modèles de rapports sur les résultats et ses indicateurs d'effets directs et de produits avec ceux de ses principaux partenaires.

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

Annexe I: Résumé des enseignements dégagés

Le présent Plan stratégique pour 2014-2017 repose sur des faits, des données probantes et les résultats de consultations avec un large éventail de parties prenantes internes et externes. Il reflète les enseignements tirés d'évaluations indépendantes concernant le passage du PAM de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire, de l'examen à mi-parcours du Plan stratégique du PAM pour 2008-2013, d'une analyse des tendances mondiales établie par l'Institut sur les études du développement, d'informations recueillies auprès du personnel du PAM à tous les niveaux et de consultations tenues avec les gouvernements hôtes, des organisations régionales, d'autres organismes des Nations Unies, des organisations internationales, des ONG, le secteur privé et des experts extérieurs⁴⁴.

Les évaluations internes et indépendantes ont porté sur différents sujets et les informations en retour émanant des parties prenantes internes et externes étaient contrastées, toutefois plusieurs enseignements essentiels se sont régulièrement dégagés des travaux de recherche et des consultations et ont contribué à guider les priorités et la conception du Plan stratégique. Ainsi, il ressort qu'il convient de:

1. **Maintenir l'actuelle orientation stratégique du PAM.** Le personnel et les partenaires du PAM approuvent le recentrage sur l'assistance alimentaire. Une synthèse de quatre évaluations indépendantes indique que le passage de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire est pertinent au regard des mutations continues du contexte extérieur dans lequel le PAM opère. Il apparaît que les parties prenantes, tant externes qu'internes, s'accordent largement sur la nécessité pour le PAM d'avoir procédé à des ajustements et qu'elles approuvent dans l'ensemble les nouveaux outils et principes opérationnels sur lesquels s'appuie la réorientation des programmes⁴⁵. Les tendances globales qui se dessinent renforcent la nécessité pour le PAM de continuer à innover pour assurer l'accès à la nourriture dans de multiples contextes.
2. **Renforcer les partenariats.** Les partenariats jouent depuis longtemps un rôle critique dans l'aptitude du PAM à réaliser ses Objectifs stratégiques, et les consultations de même que la recherche ont régulièrement souligné la nécessité de recenser plus stratégiquement de nouveaux partenariats en définissant mieux le rôle du PAM et la valeur qu'il apporte par rapport aux autres acteurs du domaine. Diverses évaluations indépendantes ont conclu qu'il fallait de nouvelles formes d'engagement pour appuyer le recentrage du PAM sur l'assistance alimentaire, tandis que l'examen à mi-parcours préconisait que le PAM renforce et multiplie les partenariats à tous les niveaux afin d'assurer la cohérence et l'efficacité de son rôle, et de favoriser l'amplification et l'institutionnalisation des changements recommandés dans le Plan stratégique⁴⁶.

3. **Intégrer l'égalité des sexes.** La propre expérience du PAM et les entretiens avec les partenaires et les experts extérieurs ont souligné l'importance d'intégrer la problématique hommes-femmes dans le Plan stratégique, conformément aux prescriptions du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. L'examen à mi-parcours a recommandé l'intégration de la problématique hommes-femmes dans tous les aspects du travail du PAM, y compris dans les politiques clés et la communication des résultats relatifs à l'égalité des sexes⁴⁷. L'Agence canadienne de développement international a constaté dans l'examen bilatéral mené en 2012 que la programmation avait été satisfaisante mais que le PAM n'avait pas fait preuve de la même efficacité dans la prise en compte du thème transversal de l'égalité des sexes⁴⁸.
4. **Corréler le développement des capacités aux atouts majeurs du PAM.** Les consultations ont mis en lumière l'importance capitale du développement des capacités pour contribuer à mettre les gouvernements et les communautés davantage en mesure d'assurer l'accès de leurs populations pauvres et vulnérables aux aliments. Elles ont aussi permis de répertorier les possibilités s'offrant au PAM de définir plus avant une proposition claire concernant son rôle et sa valeur s'agissant du développement des capacités. L'examen à mi-parcours a noté que les activités menées par le PAM en la matière sont parfois très efficaces mais qu'elles ne sont pas toujours conduites de façon systématique partout au PAM⁴⁹. Les parties prenantes ont suggéré que le PAM améliore l'alignement de ses activités de développement des capacités sur ses points forts et intègre cette priorité à l'ensemble de ses Objectifs stratégiques.
5. **Faciliter la mise en œuvre.** Les évaluations ont souligné la nécessité de définir non seulement ce que le PAM fera en ce qui concerne la mise en œuvre du Plan stratégique, mais aussi comment il mettra son personnel à tous les niveaux en mesure de réaliser ses Objectifs stratégiques. Selon les conclusions de diverses évaluations indépendantes, les principales contraintes à l'application du Plan stratégique du PAM pour 2008-2013 étaient d'ordre interne et systémique, donc relevaient de la responsabilité du PAM, et portaient en grande partie sur la manière dont celui-ci avait envisagé la mise en œuvre⁵⁰. Les évaluations recommandaient, entre autres, de mieux guider, encadrer et appuyer les bureaux de pays et d'adapter plus résolument les plans de mise en valeur des ressources humaines et/ou les stratégies de partenariat⁵¹.
6. **Concentrer les efforts sur les résultats.** Les parties prenantes et les évaluations ont régulièrement insisté sur l'importance de hiérarchiser davantage les améliorations à apporter au suivi et à l'évaluation, en faisant fond sur les travaux déjà en cours. L'examen à mi-parcours a invité le PAM à améliorer les rapports sur l'impact, l'efficacité et les résultats. Plusieurs évaluations indépendantes ont également noté que, malgré certains progrès accomplis, les systèmes en vigueur au PAM concernant la planification, le suivi et l'évaluation sont largement axés sur l'aide alimentaire et les approches projets plutôt que sur des approches programmes plus stratégiques et plus complexes. Ces analyses ont conclu que les systèmes de suivi doivent être sérieusement remaniés de manière à mieux servir les buts des programmes et à permettre un meilleur suivi des effets directs.

7. **Communiquer les priorités.** Les évaluations indépendantes recommandaient que le PAM améliore la mise en place des processus de communication et de transformation ainsi que le cadre des responsabilités dans son prochain plan stratégique⁵². Il avait été fait largement savoir que le Plan stratégique pour 2008-2013 préconisait des changements, mais les précisions sur ce qu'impliquait la nouvelle stratégie pour le personnel du PAM et ses partenaires traditionnels n'ont pas été suffisantes. L'examen à mi-parcours estimait que la communication au sujet des éléments fondamentaux du Plan stratégique avait été inégale et recommandait que le PAM se dote d'une stratégie de communication interne et externe⁵³ afin d'améliorer l'élaboration et la mise en œuvre du prochain Plan stratégique.

Annexe II: Principes humanitaires

L'action du PAM est gouvernée par la nécessité de réagir face aux souffrances humaines et de venir en aide à nos frères humains quand ils n'ont aucun autre recours. Le PAM utilisera l'assistance alimentaire et les activités corrélées pour répondre aux besoins immédiats et améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition. Il est attaché aux buts et aux principes de la Charte des Nations Unies ainsi qu'aux valeurs et aux principes énoncés dans la Déclaration du Millénaire. Le PAM s'abstiendra en tout temps et en toutes circonstances d'utiliser l'assistance alimentaire comme moyen de pression politique ou économique. Il respectera les principes humanitaires fondamentaux⁵⁴ exposés ci-après chaque fois qu'il aura à fournir une assistance alimentaire ou autre qu'alimentaire pour faire face à des besoins humanitaires⁵⁵.

PRINCIPES HUMANITAIRES FONDAMENTAUX	
Humanité	Le PAM s'emploiera à prévenir et à atténuer les souffrances humaines, en tout lieu, et à intervenir au moyen d'une assistance alimentaire le cas échéant. Il fournira son assistance dans le respect de la vie, de la santé et de la dignité.
Neutralité	Le PAM ne prendra pas parti dans un conflit et ne participera pas aux controverses de nature politique, raciale, religieuse ou idéologique. Aucune assistance alimentaire ne sera fournie aux forces combattantes.
Impartialité	L'assistance du PAM sera guidée uniquement par le besoin et n'établira aucune discrimination fondée sur l'origine ethnique, la nationalité, l'opinion politique, le sexe, la race ou la religion. Dans les pays, l'assistance sera ciblée sur les populations les plus exposées aux risques, après qu'une évaluation approfondie des différents besoins et formes de vulnérabilité des femmes, des hommes et des enfants aura été effectuée.
Indépendance opérationnelle	L'assistance du PAM sera indépendante, sur le plan des opérations, de toute visée politique, économique, militaire ou autre qu'un quelconque protagoniste pourrait avoir dans les zones où elle est mise en œuvre.

ANNEXE III: Tableau des risques relatifs au Plan stratégique pour 2014-2017

	Description	Causes	Effets	Mesures d'atténuation actuellement en place	Mesures d'atténuation prévues
Institutionnels	<p>#1. Incapacité à assurer une concordance complète avec les priorités nationales en matière de sécurité alimentaire et de nutrition et à appuyer les programmes et systèmes nationaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> Le modèle de financement est défaillant Les projets sont de trop brève durée Les compétences et les aptitudes du personnel sont insuffisantes 	<ul style="list-style-type: none"> Les gouvernements pourraient ne pas considérer le PAM comme un partenaire pertinent pour appuyer les stratégies nationales et les programmes relatifs à la sécurité alimentaire et à la nutrition La viabilité des programmes qui ne sont pas alignés ou appuyés par les partenaires (gouvernements ou organismes des Nations Unies) est réduite L'aptitude à transférer les responsabilités et le contrôle des programmes du PAM aux autorités nationales est plus limitée 	<ul style="list-style-type: none"> Lancement du processus des stratégies de pays dans un grand nombre de pays, meilleure concordance de la programmation du PAM avec les priorités des pays et du système des Nations Unies Modification du cadre de financement, la programmation n'étant plus fondée sur le volume mais sur la valeur Poursuite du plaidoyer en faveur d'un financement plus souple et à plus long terme Mise en place de boîtes à outils et de directives à l'appui du renforcement des partenariats et des capacités Définition des compétences institutionnelles du personnel Investissements dans les initiatives de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire pour diffuser les meilleures pratiques en matière de stratégies et de plans nationaux visant à couvrir les besoins alimentaires et nutritionnels 	<ul style="list-style-type: none"> Continuer de plaider en faveur d'un financement plus souple et à plus long terme Poursuivre le processus des stratégies de pays afin de définir le rôle du PAM et de ses programmes en collaboration plus étroite avec les partenaires Élaborer une nouvelle stratégie relative aux ressources humaines

ANNEXE III: Tableau des risques relatifs au Plan stratégique pour 2014-2017

	Description	Causes	Effets	Mesures d'atténuation actuellement en place	Mesures d'atténuation prévues
Institutionnels	<p>#2. Incapacité à démontrer systématiquement les résultats du PAM et à impulser en permanence des améliorations de la qualité et de l'impact des programmes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les systèmes de planification, de suivi et d'évaluation sont largement orientés sur l'aide alimentaire et l'approche projet • Les ressources humaines et financières consacrées au suivi et à l'évaluation sont insuffisantes • La formation nécessaire pour aider les responsables à mettre en place des systèmes solides de gestion de la performance fait défaut • Les enseignements dégagés ne sont pas systématiquement consignés, diffusés et appliqués 	<ul style="list-style-type: none"> • Le PAM peut ne pas parvenir à montrer qu'il atteint régulièrement ses objectifs avec efficacité et efficience par rapport aux coûts, ce qui peut dissuader les donateurs de financer ses activités • Les possibilités de tirer des enseignements de l'expérience et d'améliorer la qualité des programmes sont réduites 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des effectifs et du financement affectés au suivi et à l'évaluation dans les bureaux régionaux et au Siège • Mise en place de cadres pour la gestion de la performance et des risques • Adoption et application des Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS) • Création d'un entrepôt unique pour les données du PAM 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place COMET (dispositif institutionnel de gestion des données sur les produits et les effets directs) • Mettre en œuvre en 2013-2015 la stratégie de suivi et d'évaluation, y compris la stratégie et les directives relatives à la mesure des effets directs, le budget consacré au suivi et à l'évaluation et les activités de développement des capacités • Déployer le système de gestion de la performance et des risques (PROMIS) en 2013-2015 • Déployer la plate-forme Global Reporter pour rapprocher les données et créer des produits d'information en 2013-2015 • Établir des processus de validation des données avant la publication des rapports normalisés sur les projets et du rapport annuel sur les résultats • Harmoniser les approches interorganisations et celles du système des Nations Unies concernant les résultats et leur notification

ANNEXE III: Tableau des risques relatifs au Plan stratégique pour 2014-2017

	Description	Causes	Effets	Mesures d'atténuation actuellement en place	Mesures d'atténuation prévues
Programmatiques	#3. Inaptitude à adapter convenablement les outils au contexte	<ul style="list-style-type: none"> • Face à l'évolution de la géographie de la faim, le PAM devra opérer dans des contextes très divers • Certains outils en sont encore à la phase expérimentale et peuvent ne pas être disponibles dans tous les bureaux de pays • Le personnel peut ne pas disposer des compétences et des orientations nécessaires pour déterminer l'action la plus efficace dans un contexte donné • Les processus analytiques axés sur les projets peuvent ne pas prendre convenablement en compte le contexte nécessaire à des interventions efficaces • L'outil le plus efficace dans un contexte particulier peut ne pas être compatible avec les ressources disponibles pour la programmation en raison de contraintes de financement 	<ul style="list-style-type: none"> • L'outil le plus adapté n'est pas toujours déployé • L'aptitude du PAM à mettre en place le bon programme dans un pays en transition – passant de la catégorie des pays à faible revenu à celle des pays à revenu intermédiaire, ou d'un contexte défini comme fragile à la qualification de non fragile – peut être compromise 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place du processus relatif aux stratégies de pays qui vise à renforcer l'analyse spécifique à chaque pays du contexte et des parties prenantes et à faciliter les consultations de haut niveau sur les interventions les plus appropriées en fonction des avantages comparatifs • Achèvement de modèles efficaces pour éclairer le choix des transferts • Renforcement de la capacité d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité, rationalisation de l'analyse des interventions, et amélioration de l'analyse du contexte et de la problématique hommes-femmes • Mise en place de la feuille de route relative à la formule Espèces au service du changement et intégration des "Achats au service du progrès" dans le portefeuille d'intervention du PAM 	<ul style="list-style-type: none"> • Examiner la présence du PAM dans les pays et le modèle de financement, et élaborer une stratégie pour déterminer le degré de présence et d'activité approprié dans les différents contextes nationaux • Formuler une stratégie de gestion des savoirs pour stimuler l'apprentissage, l'innovation et les bonnes pratiques au niveau institutionnel

ANNEXE III: Tableau des risques relatifs au Plan stratégique pour 2014-2017

	Description	Causes	Effets	Mesures d'atténuation actuellement en place	Mesures d'atténuation prévues
Programmatiques	#4. Insuffisance des compétences et des aptitudes du personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Les fonctions des ressources humaines sont davantage orientées vers la gestion traditionnelle du personnel que vers la planification stratégique des effectifs • Le processus de recrutement et la gestion des carrières et des compétences ne sont pas orientés vers le renforcement des capacités des ressources humaines à programmer et assurer l'assistance alimentaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Les programmes et les outils risquent de ne pas être conçus et mis en œuvre de manière optimale • Les structures de gestion et de contrôle du PAM risquent de ne pas être en mesure de suivre le rythme de la demande, entraînant de mauvais résultats et un manque d'efficacité dans l'utilisation des ressources 	<ul style="list-style-type: none"> • Définition des compétences institutionnelles du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer une nouvelle stratégie relative aux ressources humaines visant la prise en compte des besoins en effectifs à long terme; la gestion de la planification des effectifs en l'intégrant au processus d'élaboration des stratégies et du budget; l'établissement des effectifs de manière à ce qu'ils correspondent aux besoins actuels et futurs du PAM

ANNEXE III: Tableau des risques relatifs au Plan stratégique pour 2014-2017

	Description	Causes	Effets	Mesures d'atténuation actuellement en place	Mesures d'atténuation prévues
Programmatiques	<p>#5. Inaptitude à établir stratégiquement des partenariats dans un environnement où le PAM est tributaire d'autres intervenants pour réaliser ses Objectifs stratégiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> Le nombre et la diversité des acteurs avec des priorités, des programmes et des modes opératoires différents vont croissants Le personnel peut ne pas disposer des compétences et des orientations nécessaires pour établir et maintenir des partenariats stratégiques fructueux Le PAM échoue à faire connaître les atouts majeurs et les avantages qu'il peut apporter en tant que partenaire Le PAM est plus réactif en termes d'établissement de partenariats et de répartition claire des tâches que stratégique en matière de recherche de partenariats complémentaires 	<ul style="list-style-type: none"> L'aptitude à atteindre les Objectifs stratégiques du PAM est réduite Faute d'un meilleur alignement autour d'objectifs plus larges, les programmes peuvent faire montre de solides résultats individuellement mais ne parviennent pas à résoudre des problèmes plus vastes Les coûts de transaction sont élevés par rapport à la valeur apportée Il y a un manque d'efficacité – lacunes et doubles emplois 	<ul style="list-style-type: none"> Poursuite de l'action visant à promouvoir une meilleure répartition des tâches parmi les organismes des Nations Unies au niveau des pays Renforcement de l'application des meilleures pratiques et des enseignements dégagés dans la mise en œuvre de l'initiative "Unis dans l'action" 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place le processus relatif aux stratégies de pays dans tous les bureaux de pays afin de détecter systématiquement et de hiérarchiser les possibilités d'établir des partenariats stratégiques Élaborer et mettre en œuvre une stratégie relative au secteur privé Élaborer une nouvelle stratégie relative aux ressources humaines

ANNEXE III: Tableau des risques relatifs au Plan stratégique pour 2014-2017

	Description	Causes	Effets	Mesures d'atténuation actuellement en place	Mesures d'atténuation prévues
Contextuels	<p>#6. Caractère problématique du contexte du financement</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les dons en provenance des sources traditionnelles pourraient diminuer ou s'avérer difficiles à maintenir au même niveau • Le PAM peut ne pas réussir à mobiliser les donateurs et les fonds ni à en attirer de nouveaux • La nécessité d'un financement flexible pour des domaines stratégiques prioritaires peut ne pas avoir été suffisamment bien expliquée 	<ul style="list-style-type: none"> • L'aptitude du PAM à répondre aux besoins et aux demandes en temps utile pourrait être diminuée • La mise en œuvre d'activités susceptibles d'être amplifiées dans les domaines prioritaires stratégiques pourrait être freinée 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre des six piliers de la stratégie du PAM en matière de mobilisation de ressources • Application des stratégies locales de mobilisation de ressources • Mise en évidence des résultats et de l'impact ainsi que de la valeur apportée par les investissements que les donateurs ont consacrés au PAM • Poursuite du recours au préfinancement et aux achats anticipés, ces dispositions permettant d'améliorer l'efficacité et l'efficacités, et éventuellement de réduire les coûts • Augmentation du nombre d'accords de partenariat stratégique conclus avec les donateurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en lumière une méthode transparente d'affectation des ressources et d'utilisation optimale des fonds • Réaliser une analyse des risques liés aux besoins opérationnels et au financement • Élaborer et appliquer une stratégie de mobilisation des ressources pour 2014-2017 • Rechercher des possibilités de réduire les coûts au moyen des services partagés dans l'ensemble du système des Nations Unies.

Liste des sigles

COMET	dispositif institutionnel de suivi et d'évaluation
CSA	Comité de la sécurité alimentaire mondiale
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FICR	Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
FIDA	Fonds international de développement agricole
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IFPRI	Institut international de recherche sur les politiques alimentaires
IPSAS	Normes comptables internationales pour le secteur public
OMS	Organisation mondiale de la Santé
ONG	organisation non gouvernementale
ONU-Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida
PNUD	Programme 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

Notes

¹ Le PAM sait que le Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA) est en train d'examiner la question de l'utilisation des expressions "sécurité alimentaire et nutritionnelle" et "sécurité alimentaire et nutrition", sans être pour l'heure parvenu à un consensus. Par souci de simplicité, il a été utilisé dans la présente version l'expression "sécurité alimentaire et nutrition". Néanmoins le PAM adaptera le texte de la version définitive compte tenu de la décision que prendra le Comité au sujet de la terminologie à utiliser.

² L'assistance alimentaire améliore l'accès à une nourriture saine et nutritive, ainsi que sa consommation. Elle sauve des vies, préserve les moyens d'existence et améliore la santé et l'éducation en subvenant aux besoins alimentaires et nutritionnels aigus et chroniques des plus pauvres et des plus vulnérables. L'approvisionnement se fait par transferts ciblés — comme les transferts en nature, les transferts monétaires et les distributions de bons — et par le biais de distributions générales et de programmes de création d'avoirs, d'alimentation scolaire et de nutrition efficaces et efficaces, fondés sur les besoins. L'assistance alimentaire soutient les marchés locaux, développe l'autonomie et la résilience, et renforce les capacités communautaires et nationales pour améliorer la production, l'accès à l'alimentation et l'utilisation des aliments et pour évaluer les menaces à la sécurité alimentaire et à la nutrition et y faire face. Elle fait l'objet d'un suivi et d'une évaluation de manière régulière et transparente pour optimiser et améliorer la qualité et l'impact des programmes.

³ Voir "[Examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies 2012](#)" (site en anglais).

⁴ Voir "[Définition de la mission du PAM](#)".

⁵ Dans le document intitulé "Définition des situations d'urgence" (WFP/EB.1/2005/4-A/Rev.1), aux fins des projets d'aide d'urgence du PAM, les "situations d'urgence" sont définies comme des situations où il est manifeste qu'il s'est produit un événement ou une série d'événements qui est à l'origine de souffrances humaines ou qui représente une menace imminente pour la vie ou les moyens de subsistance des populations que le gouvernement intéressé n'est pas en mesure de soulager; il s'agit d'un événement ou d'une série d'événements dont on peut établir le caractère anormal et qui désorganise la vie d'une collectivité dans des proportions exceptionnelles. Cet événement ou cette série d'événements peut comprendre un ou plusieurs des éléments suivants: a) des catastrophes soudaines telles que séismes, inondations, invasions de sauterelles et autres calamités imprévues du même ordre; b) des situations d'urgence d'origine humaine entraînant un afflux de réfugiés ou le déplacement de populations dans leur propre pays ou des souffrances pour des populations affectées de toute autre manière; c) des pénuries alimentaires provoquées par des événements à évolution lente comme sécheresse, mauvaises récoltes, parasites et maladies qui érodent les moyens dont disposent les communautés et les populations vulnérables pour satisfaire leurs besoins alimentaires; d) des problèmes graves d'accès à la nourriture ou de disponibilités alimentaires résultant de chocs économiques soudains, d'une défaillance des marchés ou d'un effondrement de l'économie, et entraînant une érosion des moyens dont disposent les communautés et les populations vulnérables pour satisfaire leurs besoins alimentaires; et e) une situation d'urgence complexe pour laquelle le gouvernement du pays touché ou le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies a demandé l'appui du PAM. Les interventions d'urgence du PAM resteront fondées sur les évaluations des besoins, tout en prenant en compte les autres considérations ou critères, quels qu'ils soient, que pourra avoir retenus le Conseil d'administration [du PAM] conformément aux règlements et au mandat du PAM.

⁶ Voir CSA. 2012. [Cadre stratégique mondial pour la sécurité alimentaire et la nutrition](#).

⁷ Voir "[Examen à mi-parcours du Plan stratégique du PAM pour 2008-2013](#)". (WFP/EB.A/2012/5-B).

⁸ Voir "[Four Strategic Evaluations on the Transition from Food Aid to Food Assistance: A Synthesis](#)" (2012/007).

⁹ Voir Heltberg, R., Hossain, N. et Reva, A. 2012. [Living through Crises: How the Food, Fuel, and Financial Shocks Affect the Poor](#). Washington. Banque mondiale; et Banque mondiale. 2010. [Rapport sur le développement dans le monde 2010: développement et changement climatique](#). Washington.

¹⁰ Voir Banque mondiale. 2010. [Rapport sur le développement dans le monde 2010: développement et changement climatique](#). Washington.

¹¹ Voir Groupe d'action de haut niveau sur la crise alimentaire dans le monde. 2008. [Cadre global d'action](#). Plus de 80 pour cent de la population mondiale n'a pas accès à des systèmes de protection sociale sous quelque forme que ce soit.

¹² Voir Banque mondiale. 2011. [Rapport sur le développement dans le monde 2011: conflits, sécurité et développement](#). Washington; et PNUD. 2012. [Governance for Peace: Securing the Social Contract](#). New York.

¹³ Voir Alinovi, L., Mane, E. et Romano, D. 2009. [Measuring Household Resilience to Food Insecurity: Application to Palestinian Households](#). Document de travail de la FAO. Rome.

¹⁴ Voir Geleta, B., Ameri, G., Amdemariam, K., Fan, S., Stein, A. J., et Olofinbiyi, T. 2012. [Reducing the Risk of Food and Nutrition Insecurity among Vulnerable Populations](#). Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI) et Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR).

¹⁵ Voir Secrétariat interinstitutions de la Stratégie internationale de prévention des catastrophes. 2007. [Cadre d'action de Hyogo pour 2005-2015: Pour des nations et des collectivités résilientes face aux catastrophes](#). On a utilisé dans le présent Plan stratégique le terme de "résilience" selon la définition donnée dans le *Cadre d'action de Hyogo*, qui est formulée comme suit: "Aptitude d'un système, d'une collectivité ou d'une société potentiellement exposé à des aléas à s'adapter, en opposant une résistance ou en se modifiant, afin de parvenir ou de continuer à fonctionner convenablement avec des structures acceptables. La résilience d'un système social est déterminée par la capacité de ce système à s'organiser de façon à être davantage à même de tirer les enseignements des catastrophes passées pour mieux se protéger et réduire plus efficacement les risques".

¹⁶ Voir Fulton, K., Kasper, G. et Kibbe, B. 2010. [What's Next for Philanthropy: Acting Bigger and Adapting Better in a Networked World](#). Monitor Institute. Rien qu'aux États-Unis d'Amérique, plus de huit nouvelles fondations et plus de 160 nouvelles entités sans but lucratif ont été créées chaque jour entre 2007 et 2008.

¹⁷ Voir Chandu, L. et Getz, G. 2011. [Poverty in Numbers: The Changing State of Global Poverty from 2005 to 2015](#). Washington. Brookings Institute.

¹⁸ Voir Hoddinott, J., Maluccio, J., Behrman, J.R., Martorell, R., Melgar, P., Quisumbing, A.R., Ramirez-Zea, M., Stein, A.D., et Yount, K.M. 2011. [The Consequences of Early Childhood Growth Failure over the Life Course](#). Document de travail 01073 de l'IFPRI.

¹⁹ Voir Crisp, J., Morris, T. et Refstie, H. 2012. [Displacement in urban areas: new challenges, new partnerships](#). *Disasters*, 36: S23-S42.

²⁰ Voir Ministère britannique du développement international. 2011. [Multilateral Aid Review: Taking Forward the Findings of the United Kingdom Multilateral Aid Review](#); et Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide (2005) et Programme d'action d'Accra (2008).

²¹ Voir Birdsall, N., Savedoff, W. 2011. [Cash on Delivery: A New Approach to Foreign Aid](#). Center for Global Development; et Center for Global Development. 2012. [Development Impact Bonds](#). Note de synthèse du Groupe de travail.

²² Les [protocoles relatifs au Programme de transformation](#) sont ceux qu'ont adoptés en décembre 2012 les chefs de secrétariat des organismes membres du Comité permanent interorganisations.

²³ Voir "[Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement](#)".

²⁴ Voir [The Lancet. Maternal and Child Undernutrition](#).

²⁵ Voir "[Convention relative à l'assistance alimentaire](#)".

²⁶ Voir Haddad, L. 2012. [White Paper on Global Factors and Trends That May Shape WFP's Future External Operating Environment](#). Sussex. Royaume-Uni. Institut sur les études du développement.

²⁷ Voir "[WFP Security Management Policy](#)". Circulaire de la Directrice exécutive (EDD2011/011).

²⁸ Par "alimentation scolaire" on entend la fourniture d'aliments à des écoliers. Il existe autant de types de programmes qu'il y a de pays, mais ils peuvent être répartis dans deux grands groupes en fonction des modalités qu'ils font intervenir: l'alimentation scolaire sur place, où les enfants sont nourris à l'école; et les rations à emporter, cas de figure dans lequel les familles reçoivent de la nourriture si elles envoient les enfants à l'école. L'alimentation scolaire sur place peut à son tour être divisée en deux catégories: les programmes de distribution de repas, et les programmes de distribution de biscuits à haute teneur énergétique ou de collations. Dans certains pays, les repas assurés sur place sont associés à des rations à emporter dans le cas des élèves particulièrement vulnérables, notamment les filles et les enfants touchés par le VIH, afin d'obtenir un impact plus marqué au niveau des taux de scolarisation et de rétention, et de combler le fossé entre garçons et filles et entre groupes sociaux. Voir Bundy, D., Burbano, C. et al., *Repenser l'alimentation scolaire: filets de protection sociale, développement de l'enfant et éducation nationale*. Banque mondiale. 2009; et le document intitulé "Politique du PAM en matière d'alimentation scolaire" (WFP/EB.2/2009/4-A).

²⁹ Voir Sumner, A. 2012. [Where Do the World's Poor Live? A New Update](#). Document de travail de 2012 n° 393 de l'Institut sur les études du développement: sur les 1,2 milliard de personnes qui subsistent avec moins de 1,25 dollar par jour, seuls 90 millions vivent dans des pays à faible revenu qui ne sont pas des États fragiles ou en proie à un conflit.

³⁰ Voir Banque mondiale. 2011. [Rapport sur le développement dans le monde 2011: conflits, sécurité et développement](#). Washington.

³¹ Voir Organisation de coopération et de développement économiques. 2007. [Principes d'engagement international dans les États fragiles et les situations précaires](#). Paris.

³² Voir Banque mondiale. 2011. Tableau 1.3 "Les impacts du conflit violent ventilés par sexe" dans "[Rapport sur le développement dans le monde 2011: conflits, sécurité et développement](#)". Washington; et Neumayer, E. et Plümper, T. 2007. [The Gendered Nature of Natural Disasters: The Impact of Catastrophic Events on the Gender Gap in Life Expectancy, 1981-2002](#). *Annals of the American Association of Geographers* 97 (3): 551-566.

³³ Voir Banque mondiale. 2012. Chapitre 4: 'Promoting Women's Agency' dans [World Development Report 2012: Gender Equality and Development](#). Washington; et FAO. 2010. [L'état de l'insécurité alimentaire dans le monde, 2010: Combattre l'insécurité alimentaire lors des crises prolongées](#). Rome.

³⁴ Voir FAO. 2010. [Développer des villes plus vertes](#). Rome.

³⁵ Voir Groupe d'action de haut niveau des Nations Unies sur la crise alimentaire mondiale. 2008. [Cadre global d'action](#). Plus de 80 pour cent de la population mondiale n'a pas accès à des systèmes de protection sociale sous quelque forme que ce soit.

³⁶ Voir: "[Déclaration finale du Sommet de Cannes](#)" (2010); "[Consensus de Séoul sur le développement pour une croissance partagée](#)" (en anglais), annexe II; et "[Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement](#)", document final (2011).

³⁷ Voir Geleta, B., Ameri, G., Amdemariam, K., Fan, S., Stein, A. J. et Olofinbiyi, T. 2012. [Reducing the Risk of Food and Nutrition Insecurity among Vulnerably Populations](#). IFPRI et FICR.

³⁸ Voir FAO. 2011. [La situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture 2010-2011: le rôle des femmes en agriculture: combler le fossé entre les hommes et les femmes pour soutenir le développement](#). Rome.

³⁹ Voir Mason, A. D. et King, E. M. 2001. [Engendering Development Through Gender Equality in Rights, Resources, and Voice](#). Rapport de recherche sur les politiques. Washington. Banque mondiale.

⁴⁰ Voir: "[The Lancet: Maternal and Child Undernutrition](#)".

⁴¹ Voir Sawaya, A.L. et Roberts, S. 2003. [Stunting and future risk of obesity: principle physiological mechanisms](#). *Cad Saude Publica* 19: Suppl, 1 S21-S28.

⁴² Par exemple, dans les zones où les taux d'obésité sont élevés, le PAM prendra ce facteur en considération lorsqu'il déterminera le contenu des rations journalières et des rations de supplémentation, y compris la combinaison appropriée d'ingrédients tels que sucre et huile.

⁴³ Le tableau 3 recense les principaux outils au moyen desquels le PAM s'emploiera à réaliser ses Objectifs stratégiques. Parmi ces outils figurent les relations avec des acteurs de premier plan ainsi que les programmes et capacités spécifiques nécessaires pour mener à bien les activités et fournir biens et services. Dans ce tableau, les principaux outils à la disposition du PAM sont répartis dans six grandes catégories: cette présentation n'a été adoptée qu'à des fins de simplification. Le tableau n'établit pas de classement définitif ni de typologie des outils utilisés par le PAM ou tout autre organisme. Il ne vise pas à illustrer les liens susceptibles d'exister entre des outils ni à orienter ou limiter leur utilisation, qui doit être définie compte tenu d'une analyse précise des besoins et du contexte, des préférences des bénéficiaires, des objectifs opérationnels, d'un souci d'efficacité et de données probantes concernant l'impact.

⁴⁴ Le PAM a consulté un groupe représentatif de 10 gouvernements hôtes et six organisations régionales en Afrique, en Asie, en Amérique latine et au Moyen-Orient, ainsi que plus d'une douzaine d'institutions des Nations Unies, y compris celles qui ont leur siège à Rome (FAO et FIDA), le Département des affaires économiques et sociales, l'Équipe spéciale de haut niveau sur la crise mondiale de la sécurité alimentaire mise en place par le Secrétaire général de l'ONU, le Secrétariat de la stratégie internationale de réduction des catastrophes, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, ONUSIDA, le PNUD, le Fonds des Nations Unies pour la population, le HCR, l'UNICEF, ONU-Femmes et l'OMS. Il a également consulté des organisations internationales, dont la Banque mondiale, le Comité international de la Croix-Rouge, la FICR et l'Organisation internationale pour les migrations, ainsi que plus de 30 ONG et entreprises du secteur privé.

⁴⁵ Voir "[Four Strategic Evaluations on the Transition from Food Aid to Food Assistance: A Synthesis](#)", 27 mars 2012.

⁴⁶ Voir "[Examen à mi-parcours du Plan stratégique du PAM pour 2008-2013](#)" (WFP/EB.A/2012/5-B).

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Voir Agence canadienne de développement international (2012). "[Examen de l'efficacité de l'aide humanitaire et du développement du Programme alimentaire mondial](#)".

⁴⁹ Ibid.

⁵⁰ Voir "[Four Strategic Evaluations on the Transition from Food Aid to Food Assistance: A Synthesis](#)", 27 mars 2012.

⁵¹ Voir "[Examen à mi-parcours du Plan stratégique du PAM pour 2008-2013](#)" (WFP/EB.A/2012/5-B) et "[Four Strategic Evaluations on the Transition from Food Aid to Food Assistance: A Synthesis](#)", 27 mars 2012.

⁵² Voir "[Four Strategic Evaluations on the Transition from Food Aid to Food Assistance: A Synthesis](#)", 27 mars 2012.

⁵³ Voir "[Examen à mi-parcours du Plan stratégique du PAM pour 2008-2013](#)" (WFP/EB.A/2012/5-B).

⁵⁴ Les principes humanitaires d'humanité, d'impartialité et de neutralité ont été avalisés par l'Assemblée générale des Nations Unies dans la résolution 46/182 adoptée en 1991. Le quatrième principe d'indépendance a été ajouté en 2004 aux termes de la résolution 58/114.

⁵⁵ Voir aussi "[Principes humanitaires](#)" (WFP/EB.A/2004/5-C).