

**NOTE CONCEPTUELLE SUR LE PROCHAIN
PLAN STRATÉGIQUE DU PAM (2014–2017)**



Consultation informelle

28 novembre 2012

Programme alimentaire mondial
Rome, Italie

NOTE CONCEPTUELLE

SUR LE PROCHAIN PLAN STRATÉGIQUE DU PAM (2014-2017)

1. La présente note ainsi que le descriptif qui l'accompagne donnent un premier aperçu conceptuel du prochain Plan stratégique (2014-2017) du Programme alimentaire mondial (PAM). Comme il est expliqué plus loin, le nouveau plan sera basé sur des faits et des données probantes, sur les résultats d'examens et d'évaluations, et sur l'issue des concertations tenues avec le Conseil d'administration, les principaux partenaires extérieurs et le personnel du PAM à tous les échelons. Il mettra en valeur la contribution exceptionnelle qu'apporte le PAM, en s'appuyant sur sa mission et ses atouts majeurs, à l'action menée par le système des Nations Unies dans son ensemble et les autres acteurs pour briser le cycle de la faim. Ce plan fixera un ensemble d'objectifs assortis d'une panoplie d'outils pouvant être adaptés avec souplesse aux différents contextes.
2. La note conceptuelle et le descriptif sont des ébauches appelées à évoluer au fil de consultations informelles tenues avec le Conseil d'administration et d'échanges de vues avec d'autres partenaires et parties prenantes clés. Le processus consultatif est décrit dans la Feuille de route pour l'élaboration du prochain Plan stratégique (2014-2017) du PAM. Le prochain plan stratégique sera façonné à la lumière des résultats définitifs de l'Examen quadriennal complet et du Programme transformateur. Il sera guidé par les conclusions d'une analyse des disparités entre les sexes qui sera réalisée prochainement, et il répondra aux prescriptions de la politique à l'échelle du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes¹.

RENFORCER LE PASSAGE À L'ASSISTANCE ALIMENTAIRE

3. Comme indiqué dans la feuille de route et dans le descriptif, le prochain Plan stratégique renforcera le passage du PAM de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire, processus qui a été lancé dans le cadre de l'actuel Plan stratégique pour 2008-2013². L'assistance alimentaire améliore l'accès à des aliments sûrs et nutritifs et favorise leur consommation. Elle permet de sauver des vies, de protéger les moyens d'existence, et de renforcer la santé et l'éducation en remédiant aux carences alimentaires et nutritionnelles aiguës et chroniques des plus pauvres et des plus vulnérables. L'assistance alimentaire est dispensée par le biais de transferts ciblés, en nature et sous forme d'espèces et de bons, et dans le cadre de programmes efficaces, efficients et adaptés aux besoins, axés sur la distribution générale de vivres, la création d'avoirs, l'alimentation scolaire et la nutrition. L'assistance alimentaire soutient les marchés locaux, renforce les capacités nationales et communautaires, et favorise l'autonomie et la résilience. Elle est soumise à un suivi régulier et à des évaluations transparentes afin de maximiser et d'améliorer la qualité et l'impact des programmes.
4. Outre qu'ils ont mis en lumière d'importants domaines appelant des améliorations qui seront apportées à la faveur du prochain plan stratégique, les examens et bilans effectués récemment ont montré que le passage à l'assistance

alimentaire arrivait à point nommé, et était particulièrement utile et pertinent. L'examen à mi-parcours a permis de constater que grâce au Plan stratégique actuel, le PAM était désormais en mesure de faire face aux nouveaux défis, de plus en plus complexes, à relever dans les domaines de la sécurité alimentaire et de la nutrition et qu'il était dans une position lui permettant d'améliorer la hiérarchisation des priorités et de mener des interventions durables, en optant pour des solutions ciblées³. Une synthèse de quatre évaluations indépendantes a conclu que le passage de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire était adapté aux changements à l'œuvre dans le contexte dans lequel le PAM était amené à intervenir⁴.

ADAPTER LE PAM AUX DÉFIS D'AUJOURD'HUI ET DE DEMAIN

5. Tout en renforçant le passage du PAM de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire et en maintenant dans l'ensemble l'orientation fixée dans le Plan stratégique pour 2008-2013, le prochain Plan stratégique, pour 2014-2017, recensera les "facteurs de changement" qui à l'heure actuelle modèlent et définissent le contexte dans lequel le PAM opère et qui prendront vraisemblablement une importance croissante. Ces facteurs ont été définis et continueront de l'être à la lumière des consultations tenues avec les partenaires et divers experts externes, des enseignements tirés de l'examen à mi-parcours ainsi que des évaluations et des analyses indépendantes menées sur les nouvelles tendances mondiales, dont le document élaboré par l'Institut sur les études du développement.

6. D'après les premières consultations, les analyses préliminaires et les enseignements dégagés à ce jour, sept facteurs de changement sont apparus comme susceptibles d'avoir l'impact stratégique le plus significatif sur la demande future d'assistance alimentaire et sur l'aptitude du PAM à y répondre. Pour s'adapter à cette nouvelle donne et continuer à mener à bien sa mission cruciale dans les années à venir, le PAM devra apporter certains ajustements à ses objectifs actuels et poursuivre le perfectionnement et le renforcement de ses systèmes et capacités internes. Plus spécifiquement, il devra s'adapter à un monde de plus en plus:

i) **Sujet aux crises.** Le PAM devra opérer dans un environnement changeant, incertain et fragile, caractérisé par une vulnérabilité croissante au fléau de la faim. Des risques substantiels de dégradation, y compris celui de flambées récurrentes des prix des aliments, devraient en 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 naturels⁵. Dans une économie mondiale intégrée et interdépendante, les événements qui se produisent dans un endroit du globe peuvent propager rapidement des troubles civils et l'insécurité alimentaire de l'autre côté de la planète⁶. 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 demeurent pour l'essentiel mal préparés à les surmonter. Nombre d'entre eux vivent dans des environnements fragiles et dans des pays frappés par des catastrophes liées au climat. Peu ont accès à des filets de sécurité ou à d'autres formes de

protection sociale⁷. Il faudra de plus en plus, pour rompre le cycle de la faim, des stratégies propres à renforcer les capacités des personnes, des communautés et des pays à réduire et gérer les risques.

- ii) **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. Ces dernières années, on a vu certains pays stagner dans de longues périodes de fragilité, tandis que des économies apparemment stables et en croissance rapide enregistraient des reculs spectaculaires⁸. Trop souvent, le passage des secours au redressement puis au développement n'est pas linéaire et se caractérise par des à-coups⁹. De récents travaux de recherche et d'analyse soulignent l'impact dévastateur des catastrophes naturelles et des chocs sur la sécurité alimentaire et la nutrition, ainsi que les solides bénéfices générés par l'investissement dans la réduction des risques, de même que les effets positifs d'une préparation aux catastrophes et aux interventions d'urgence menée dans l'optique de jeter les bases d'un développement à plus long terme¹⁰. Ce constat amène à privilégier désormais les approches dynamiques de la gestion des risques qui prennent en compte la complexité des systèmes alimentaires et qui visent à contribuer à la stabilité et au renforcement durable de la résilience face aux chocs¹¹.
- iii) **Saturé.** Le PAM devra opérer dans un domaine de plus en plus saturé par la prolifération d'acteurs étatiques et non étatiques, y compris de nombreux partenaires de longue date (donateurs traditionnels, organismes des Nations Unies et organisations non gouvernementales (ONG) mondiales) et de nouveaux venus (nouveaux donateurs, ONG locales et secteur privé, y compris fondations et entreprises)¹². Les gouvernements hôtes joueront un rôle plus affirmé à mesure que les partenaires poursuivront l'harmonisation des activités touchant la sécurité alimentaire et nutritionnelle avec les plans et les priorités nationaux, en conformité avec la Déclaration de Paris, le Programme d'action d'Accra, le Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement, et les Principes de Rome pour une sécurité alimentaire mondiale durable. Un rôle fort et prépondérant pour les gouvernements hôtes ainsi qu'un éventail plus large de partenaires sont souhaitables. Mais le nombre et la diversité des acteurs, qui ont tous des priorités, des programmes, des modes opératoires et des impératifs différents, peuvent aussi mettre à rude épreuve la capacité nationale de coordination, tout particulièrement pendant et après les chocs, et accroître le risque de fragmentation, de double emploi et de concurrence. Faute d'une coordination plus étroite autour d'objectifs élargis, les programmes peuvent certes afficher de solides résultats individuellement mais ne pas permettre de résoudre les problèmes majeurs.
- iv) **Coopératif.** Aucune organisation ne peut à elle seule venir à bout des problèmes complexes qui se posent sur les plans de la sécurité alimentaire et de la nutrition. Les partenariats joueront un rôle plus important que jamais, particulièrement dans un domaine où les acteurs sont de plus en plus nombreux. Le PAM collabore déjà étroitement avec les gouvernements hôtes et avec une large gamme d'autres partenaires, notamment des organisations internationales, des ONG et des entreprises du secteur privé. Aux côtés

d'autres organismes des Nations Unies, il s'emploie à renforcer la cohérence opérationnelle dans le cadre des modules mondiaux d'action groupée, de l'Initiative Unis dans l'action, du Programme transformateur et du passage des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement aux plans d'aide au développement des Nations Unies. Ces réformes complètent les mesures que prennent actuellement les donateurs pour intensifier la coordination et les missions conjointes¹³. Les difficultés à surmonter pour aller de l'avant consisteront à mieux définir le rôle de chacune des organisations au sein de l'éventail élargi des intervenants, à repérer systématiquement les possibilités de partenariat stratégique, à renforcer la responsabilité mutuelle et à faire en sorte que la collaboration augmente l'impact et l'efficacité sur le terrain.

- v) **Diversifié.** Il faudra, pour répondre aux besoins alimentaires et nutritionnels urgents des plus pauvres et des plus vulnérables tout en contribuant à la mise en place de solutions durables, intervenir de plus en plus dans des environnements très spécifiques en collaboration avec un large éventail de partenaires différents. Aujourd'hui, une proportion croissante de pauvres vit dans des milieux fragiles en proie à des conflits¹⁴. Ce n'est plus seulement dans les pays à faible revenu que sont concentrés les enfants souffrant de retard de croissance et autres populations vulnérables¹⁵. Depuis 2008, on assiste à l'urbanisation de la pauvreté (tout particulièrement en Asie et en Amérique latine) et, à l'échelle mondiale, la population urbaine est désormais plus nombreuse que la population rurale¹⁶. Dans cette nouvelle géographie de la faim, il n'y a pas de solution universelle. Pour travailler efficacement, les organisations devront faire preuve de suffisamment de souplesse pour adapter leurs actions et leurs interventions aux circonstances particulières ainsi qu'aux capacités nationales et locales. Il leur faudra ajuster leurs réponses aux attentes de bénéficiaires très divers et à différents contextes.
- vi) **Attentif aux coûts.** Le PAM s'est doté de longue date d'une structure de gouvernance et de contrôle solide et il attache la plus grande importance à la transparence, à l'efficacité économique et à l'obligation redditionnelle envers les parties prenantes internes et externes. Aujourd'hui, les États membres, les donateurs et les partenaires accordent une attention majeure à l'obligation redditionnelle, à la rentabilité économique, à la gestion axée sur les résultats et à l'utilisation optimale des ressources dans le cadre de leurs investissements dans l'assistance alimentaire et d'autres programmes¹⁷. La crise économique mondiale a accentué cette tendance du fait que les gouvernements sont de plus en plus contraints à faire des choix difficiles en matière de dépenses face à la pression légitime de leurs contribuables. Cette exigence croissante de mieux démontrer quelles sont les actions efficaces est à l'origine d'importants progrès dans le suivi et l'évaluation. Elle génère des modèles de financement alternatif, comme la formule du paiement à la livraison et les obligations à impact sur le développement¹⁸. Pour répondre à la demande croissante de données probantes concernant l'impact dans les années à venir, les organisations devront renforcer les systèmes de gestion des connaissances ainsi que les systèmes de suivi et d'évaluation, et elles devront les exploiter au mieux afin de démontrer la rentabilité de l'investissement et appuyer l'apprentissage continu et l'amélioration de la qualité.

- vii) **Compétent.** Pour résoudre les problèmes urgents qui se posent sur les plans de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le contexte actuel, marqué par l'incertitude croissante et les mutations rapides, les organisations doivent donner l'exemple de la résilience en renforçant les systèmes de gestion des risques financiers et des risques liés à la filière d'approvisionnement, systèmes qui sont indispensables à la continuité des opérations face aux chocs soudains. Il leur faudra privilégier le renforcement des capacités et développer l'aptitude des communautés et des pays à se préparer aux chocs, à réduire les risques et la vulnérabilité et à couvrir leurs propres besoins alimentaires et nutritionnels. Les organisations devront rationaliser leurs systèmes internes de manière à tirer rapidement parti des nouvelles opportunités et à faire face aux menaces qui se dessinent. Elles devront devenir plus intelligentes et plus rapides en investissant dans les compétences du personnel ainsi que dans l'aptitude à répondre aux situations d'urgence complexes et à concevoir et exécuter des programmes en faisant appel à de nouveaux outils et concepts innovants. Elles devront améliorer les systèmes de gestion des connaissances ainsi que les systèmes de suivi et d'évaluation afin d'intervenir avec plus d'efficacité économique, de démontrer l'impact et d'améliorer en permanence la qualité des programmes.

POSITIONNER LE PAM POUR L'AVENIR

7. Afin de permettre au PAM de s'adapter à ces facteurs de changement, le nouveau plan stratégique reflétera les ajustements essentiels, décrits ci-après, qu'il convient d'apporter au plan actuel. Il structurera et orientera les objectifs et les buts dans l'optique d'un monde plus complexe où la collaboration gagne du terrain et il positionnera le PAM sur le grand échiquier des acteurs qui s'emploient à briser le cycle de la faim. Il indiquera ce que le PAM fera dans les années à venir et comment il le fera, notamment en resserrant les partenariats, en privilégiant le renforcement des capacités et en mettant le personnel à tous les échelons mieux à même d'atteindre les objectifs et de mesurer les résultats dans des contextes très divers au moyen d'une panoplie plus souple d'outils.

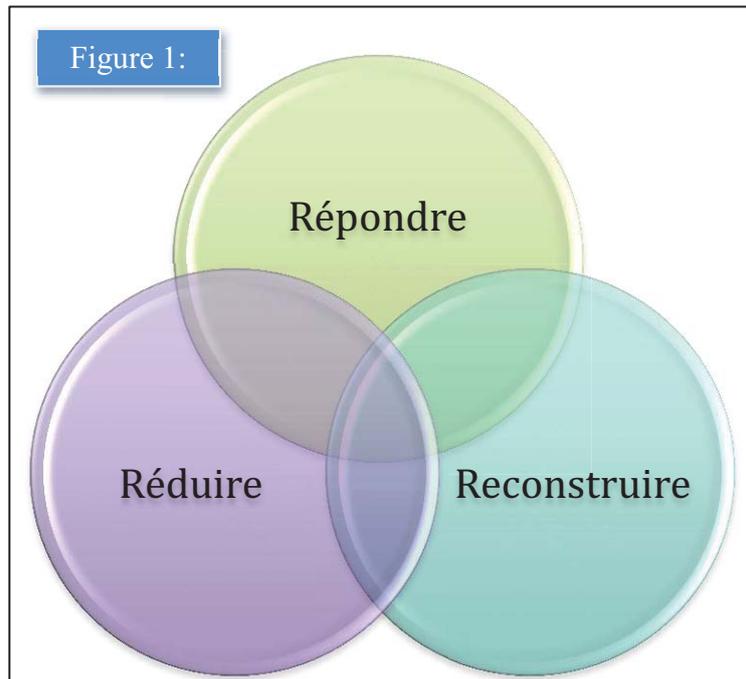
Structurer et corrélérer l'action pour être efficace dans un monde complexe et axé sur la collaboration

8. Le prochain Plan stratégique structurera les objectifs et les buts en concordance avec le monde d'aujourd'hui, qui est de plus en plus volatil, imprévisible et interdépendant, permettant de la sorte au PAM de s'adapter plus rapidement à l'évolution des circonstances, d'élaborer ses programmes dans le sens des orientations définies et de forger de véritables partenariats fondés sur une compréhension claire des priorités communes ainsi que des rôles et des points forts de chacun. À cet effet, le prochain Plan stratégique s'attachera à :

- **Instaurer un nouveau cadre** remplaçant celui de l'actuel Plan stratégique pour 2008-2013 fondé sur la "chaîne de valeur de la faim"¹⁹, qui déploie des objectifs et des buts isolés le long d'un parcours linéaire allant des secours et du redressement au renforcement des capacités et au transfert de la responsabilité des solutions au problème de la faim. Le nouveau cadre abordera de manière

plus dynamique et inclusive la gestion des risques (voir la Figure 1) et présentera les objectifs et les buts en fonction de leur contribution aux trois grandes catégories d'activités qui sont en partie menées en commun avec les partenaires et qui collectivement

concourent à réduire les risques, briser le cycle de la faim et établir durablement la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Ces activités partagées visent à: 1) préparer aux chocs et y *faire face*; 2) remettre sur pied les communautés et *reconstruire* les moyens de subsistance; et 3) *réduire* la vulnérabilité et renforcer la résilience. Ce nouveau cadre facilitera le repérage



des possibilités de collaboration dans un domaine de plus en plus saturé. Il permettra de mieux appréhender les corrélations souvent complexes entre les différents objectifs stratégiques et donnera au personnel du PAM les moyens de concevoir et de mettre en place des programmes qui répondent à de multiples priorités.

- **Positionner le PAM au sein du système élargi des divers intervenants.** Le prochain plan stratégique positionnera explicitement le PAM au sein du système élargi constitué par les organismes des Nations Unies et d'autres intervenants aux cotés desquels il mène les trois catégories d'activités communes, et s'emploie à briser le cycle de la faim et à établir durablement la sécurité alimentaire et nutritionnelle, en s'appuyant sur la définition de sa mission²⁰, son expérience et ses principaux atouts. Cela aidera à préciser les rôles dans le cadre des relations déjà établies, à mettre en lumière les lacunes et les chevauchements d'activité potentiels, à améliorer l'harmonisation et la cohérence, et à détecter les nouvelles possibilités de compléter les points forts du PAM et de mener des programmes conjoints générant une solide valeur ajoutée.

Expliquer CE QUE le PAM entend faire

9. Le prochain plan stratégique définira ce que le PAM va faire pendant prochaines années et fixera dans le cadre décrit plus haut quatre objectifs assortis de douze buts correspondants. Il restera clairement centré sur la couverture des besoins alimentaires et nutritionnels des plus pauvres et des plus vulnérables tout en apportant des ajustements majeurs fondés sur l'actuel plan stratégique. Plus spécifiquement, il est prévu de:

- **Faire du renforcement des capacités** un élément central de la vision élargie du PAM pour l'avenir, transformant une priorité isolée, à savoir "renforcer la capacité des pays de lutter contre la faim " en un but de chacun des objectifs stratégiques. En donnant au renforcement des capacités un rôle plus proéminent et plus complet, le PAM sera en mesure d'accroître sa contribution dans ce domaine critique tout en alignant plus étroitement les programmes et ses principaux atouts et ses compétences spécialisées. Il lui sera aussi plus facile d'établir un juste équilibre entre la fourniture d'une assistance et le développement de l'aptitude des pays à couvrir leurs propres besoins.
- **Reconnaître le rôle essentiel des partenariats.** Les partenariats que le PAM a établis avec les gouvernements nationaux et les autorités infranationales, les organismes des Nations Unies, les institutions internationales et régionales, les ONG et le secteur privé lui sont indispensables pour mener à bien sa mission. Le prochain plan stratégique fera du travail en partenariat une priorité explicite de tous les objectifs stratégiques, ce qui contribuera à guider le PAM dans son rôle moteur et sa participation au système d'action groupée des Nations Unies et à établir les fondements d'une collaboration plus étroite et plus efficace.
- **Recentrer et clarifier les objectifs, buts et points forts essentiels du PAM.** Le prochain plan stratégique recentrera les objectifs et les buts sur les effets directs essentiels, en s'appuyant sur les politiques pertinentes approuvées par le Conseil d'administration depuis 2008 et celles approuvées avant 2008 qui restent d'actualité. Pour recentrer les priorités des programmes et les harmoniser avec les politiques en vigueur, on prendra en compte les enseignements tirés, on explicitera les attentes des parties prenantes externes, on donnera des orientations plus précises au personnel du PAM à tous les niveaux et on établira une base solide pour mesurer la performance au moyen du Cadre de résultats stratégiques.
- **Tenir compte des besoins nutritionnels dans tous les objectifs stratégiques.** Le travail aux côtés des partenaires pour combattre la dénutrition et assurer l'accès aux aliments appropriés au bon endroit et au bon moment sera une priorité centrale de chacun des objectifs stratégiques. Faire de la prévention et du traitement de la dénutrition une priorité à la fois pendant les situations d'urgence et en dehors de ces périodes reflète les enseignements d'importance primordiale tirés de la série d'articles parus dans *The Lancet* en 2008²¹ et concorde avec l'approche du cycle de vie exposée en 2012 dans la politique du PAM en matière de nutrition²².
- **Promouvoir l'égalité entre les sexes.** Le prochain plan stratégique fera ressortir les mesures que prend le PAM pour promouvoir l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes. Sur la base d'une analyse des disparités entre les sexes qui sera conduite prochainement, le Plan stratégique se conformera aux prescriptions du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes adoptée par le Conseil des chefs de secrétariat, ou même ira au-delà, en incluant au moins un effet direct spécifique à l'application de cette politique.

Décrire QUELS MOYENS le PAM compte mettre en œuvre

10. Le prochain plan stratégique décrira comment le PAM compte atteindre ses objectifs et buts dans l'environnement d'aujourd'hui, qui est à la fois complexe et en mutation rapide. Il précisera quelles mesures le PAM prendra pour rendre le personnel à tous les niveaux mieux apte à mettre en œuvre les priorités stratégiques, mesurer les résultats et améliorer en permanence la qualité et l'efficacité des opérations. Plus spécifiquement, le PAM s'attachera à :

- **Déployer les bons outils au bon endroit et au bon moment.** Le prochain plan stratégique dissociera les "principaux outils" qui sont attachés à chaque objectif stratégique de l'actuel Plan stratégique, pour donner au personnel la latitude de choisir la combinaison d'outils la mieux adaptée à l'obtention des résultats, en fonction des besoins liés à la situation spécifique sur le terrain. L'idée est de sélectionner les outils sur la base d'une analyse des besoins et du contexte, des préférences des bénéficiaires, des objectifs du programme et des données disponibles. Cet ajustement découle du constat que les outils du PAM sont déjà convenablement utilisés pour faire face aux multiples difficultés rencontrées dans des contextes très variés. Par exemple, les programmes d'alimentation scolaire ont été amplifiés avec succès en réponse à des chocs soudains, les achats locaux font désormais partie des pratiques courantes tandis que l'analyse et la cartographie de la vulnérabilité guident les décisions relatives à la conception des programmes dans de nombreux types d'opérations.
- **Mesurer les résultats.** Le PAM conduira ses opérations de manière responsable et transparente, mesurera les résultats au regard des objectifs et des buts au moyen du Cadre de résultats stratégiques, et prendra des mesures à la lumière des données sur l'impact. Il recueillera et gèrera les connaissances et les enseignements tirés, et il adoptera une culture du partage de l'information et de la prise de décision fondée sur des données factuelles afin d'améliorer en permanence la qualité, l'efficacité et l'efficacité de ses programmes et de ses opérations. À cet effet, il continuera à perfectionner les outils appliqués à l'analyse et à la cartographie de la vulnérabilité ainsi qu'au suivi et à l'évaluation, et à renforcer les compétences et les capacités dans ces domaines, en collaborant étroitement avec des instituts de recherche et des partenaires du secteur des connaissances.
- **Favoriser l'efficacité de l'exécution.** Le prochain plan stratégique décrira les mesures que le PAM prendra pour permettre au personnel à tous les niveaux d'atteindre les objectifs et les buts. Ces mesures comprendront la mise à jour des politiques, directives et procédures, l'adaptation et la rationalisation des systèmes internes et des modes opératoires, et la mise en place de capacités externes et internes pour concevoir et exécuter des programmes, évaluer les résultats, et identifier, développer et poursuivre des partenariats fructueux. Une stratégie détaillée de communication sera mise en place pour assurer que le personnel et les partenaires soient informés du plan et en comprennent la teneur.

¹ Voir le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Élaboré sous la houlette d'ONU-Femmes. Avril 2012.

² Voir le [Plan stratégique du PAM pour 2008-2013](#).

³ Voir l'examen à mi-parcours du [Plan stratégique du PAM pour 2008-2013](#).

⁴ Voir PAM. [Four Strategic Evaluations on the Transition from Food Aid to Food Assistance: A Synthesis](#). 27 mars 2012.

⁵ Voir Heltberg, R., Hossain, N. et Reva, A. 2012. [Living through Crises: How the Food, Fuel, and Financial Shocks Affect the Poor](#). Banque mondiale. Washington; et Banque mondiale. 2010. [Rapport sur le développement dans le monde 2010: développement et changement climatique](#). Washington.

⁶ Voir Banque mondiale. 2011. [Rapport sur le développement dans le monde 2011: conflits, sécurité et développement](#). Washington.

⁷ 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. Voir [Groupe d'action de haut niveau sur la crise alimentaire dans le monde: Cadre global d'action](#). Juin 2008.

⁸ Voir Banque mondiale. 2011. [Rapport sur le développement dans le monde 2011: conflits, sécurité et développement](#). Washington; et Programme des Nations Unies pour le développement. 2012. [Governance for Peace: Securing the Social Contract](#).

⁹ Voir Alinovi, L., Mane, E. et Romano, D. 2009. [Measuring Household Resilience to Food Insecurity: Application to Palestinian Households](#). Janvier.

¹⁰ Voir Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI) et Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. 2012. [Reducing the Risk of Food and Nutrition Insecurity among Vulnerable Populations](#).

¹¹ On a utilisé dans la présente note conceptuelle et le descriptif l'expression "résilience" selon la définition donnée dans le Cadre d'action de Hyogo 2005-2015, qui est formulée comme suit: "Aptitude d'un système, d'une collectivité ou d'une société potentiellement exposé à des aléas à s'adapter, en opposant une résistance ou en se modifiant, afin de parvenir ou de continuer à fonctionner convenablement avec des structures acceptables. La résilience d'un système social est déterminée par la capacité de ce système à s'organiser de façon à être davantage à même de tirer les enseignements des catastrophes passées pour mieux se protéger et réduire plus efficacement les risques". Voir [Stratégie internationale de prévention des catastrophes naturelles](#). "Cadre d'action de Hyogo pour 2005-2015: Pour des nations et des collectivités résilientes face aux catastrophes". Extrait du rapport final de la Conférence mondiale sur la prévention des catastrophes (A/CONF.206/6).

¹² 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. Voir Fulton, K. et al. 2010. [What's Next for Philanthropy: Acting Bigger and Adapting Better in a Networked World](#). Monitor Institute.

¹³ Voir Organisation de coopération et de développement économiques. 2011. [Efficacité de l'aide 2005-2010: progrès accomplis dans la mise en œuvre de la Déclaration de Paris](#), ch. 4, Harmonisation des pratiques des donateurs.

¹⁴ Voir Chandy, L. et Getz, G. 2011. [Poverty in Numbers: The Changing State of Global Poverty from 2005 to 2015](#). Brookings Institute. Washington.

¹⁵ Voir Hoddinott, J. Maluccio, J. Behrman, J.R., Martorell, R., Melgar, P., Quisumbing, A.R., Ramirez-Zea, M., Stein, A.D., Yount, K.M. 2011. [The Consequences of Early Childhood Growth Failure over the Life Course](#). Document de travail 01073 de l'IFPRI. Washington.

¹⁶ Voir Crisp, J., Morris, T. et Refstie, H. 2012. [Displacement in urban areas: new challenges, new partnerships](#), *Disasters*, 36: S23–S42.

¹⁷ Voir Ministère britannique du développement international. 2011. [Multilateral Aid Review: Taking Forward the Findings of the United Kingdom Multilateral Aid Review](#). Mars; et [Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide et Programme d'action d'Accra](#). 2005, 2008.

¹⁸ Voir Birdsall, N., Savedoff, W., Mahgoub, A. et Vyborny, K. 2011. [Cash on Delivery: A New Approach to Foreign Aid](#). Center for Global Development. Washington; et [Development Impact Bonds](#). 2012. Note de synthèse du Groupe de travail du Centre for Global Development. Mai.

¹⁹ Voir le [Plan stratégique du PAM pour 2008-2013](#), par. 2.

²⁰ Voir la [définition de la mission du PAM](#).

²¹ Voir [The Lancet](#), série d'articles, [Maternal and Child Undernutrition](#). Royaume-Uni. 2008.

²² Voir la [Politique du PAM en matière de nutrition](#). 2012.