

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

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

Rome, 10–13 novembre 2014

RESSOURCES, QUESTIONS FINANCIÈRES ET BUDGÉTAIRES

**Point 5 de l'ordre du
jour**

Pour approbation



Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.2/2014/5-A/1
10 octobre 2014
ORIGINAL: ANGLAIS

PLAN DE GESTION DU PAM POUR 2015–2017

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

NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

Sous-Directeur exécutif, RM* et Directeur financier:	M. M. Juneja	tél.: 066513-2885
Directeur, RMB**:	M. F. Curran	tél.: 066513-2408
Chef, RMBB***:	M. C. Gardner	tél.: 066513-2077
Chef, RMBP****:	Mr. A-R. Qureshi	tél.: 066513-2074

Pour toute question relative à la disponibilité de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter l'Unité des services de conférence (tél.: 066513-2645).

* Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle

** Division du budget et de la programmation

*** Service du budget

**** Service du budget et de la programmation des projets

Table des matières

Résumé	4
Projet de décision	14
Chapitre I: Introduction	15
Chapitre II: Contexte du financement et hypothèses relatives au niveau des ressources	21
Chapitre III: Plan de travail hiérarchisé provisoire par ordre de priorité	27
Chapitre IV: Budget administratif et d'appui aux programmes	45
Chapitre V: Préfinancement des services internes et autres comptes spéciaux	71
Annexe I: Tableau A.I.1: Structure organisationnelle et répartition des postes financés au titre du budget AAP en 2014 et 2015	75
Tableau A.I.2: Tableau des effectifs imputés au budget AAP ou financés au titre des CAD, par rubrique budgétaire, 2014 et 2015	76
Tableau A.I.3: Budget AAP par unité administrative et par rubrique budgétaire, 2014 et 2015	86
Annexe II: Précisions concernant le projet de budget AAP pour 2015, par ligne de crédit	96
Annexe III: Tour d'horizon régional des besoins opérationnels	105
Annexe IV: Examen du Plan de gestion pour 2013–2015	128
Annexe V: Programme de travail du Bureau de l'évaluation pour 2015	133
Annexe VI: Terminologie	144
Liste des sigles utilisés dans le présent document	148

RÉSUMÉ

Un plan de financement pour faire face aux situations d'urgence majeures, dans la limite de nos moyens

1. Le Plan de gestion pour 2015–2017 marque une évolution des procédures budgétaires du PAM caractérisée par le passage à une logique de performance pour l'établissement du budget ainsi que par une transparence et une responsabilisation accrues. Plusieurs améliorations sont à signaler:
 - un nouveau chapitre qui donne un aperçu général du contexte dans lequel s'inscrivent les prévisions de financement, décrit les grandes tendances et évoque leurs incidences en termes de prévisibilité et de souplesse d'utilisation des ressources;
 - le relèvement du niveau cible du Compte d'intervention immédiate (CII), afin d'accroître les financements pluriannuels et de tirer parti de l'effet multiplicateur de ce fonds renouvelable;
 - un nouveau plan d'exécution qui classe les besoins opérationnels par ordre de priorité en fonction des niveaux de financement prévus pour 2015 et inclut les fonds d'affectation spéciale destinés à appuyer des programmes mis en œuvre aux niveaux national et régional, de façon à donner une image réaliste des activités du PAM pour l'année à venir; et
 - la présentation d'informations relatives aux fonds d'affectation spéciale en vue d'améliorer la transparence de toutes les activités et de tous les financements du PAM.
2. Ces améliorations permettront d'établir des liens plus cohérents entre le Plan de gestion, les plans des projets et les plans annuels de performance des différentes unités, le Rapport annuel sur les résultats et les états financiers du PAM. Elles ont pour but d'améliorer la performance et de renforcer l'obligation de rendre des comptes pendant les cycles budgétaires et entre ceux-ci.
3. Le niveau de financement prévu pour la première année du Plan de gestion pour 2015-2017, soit 4,4 milliards de dollars É.-U., est réaliste et cohérent avec le montant des ressources effectivement mobilisées ces dernières années.
4. L'ampleur et la complexité des opérations du PAM continueront de soulever des difficultés. La persistance de crises majeures souligne combien il importe de poursuivre les réformes requises pour adapter le PAM à sa mission et mettre en œuvre le Plan stratégique pour 2014–2017. À l'heure où les besoins augmentent, obligeant les gouvernements à des arbitrages économiques difficiles, le PAM doit faire preuve d'efficacité et d'efficacités.
5. Le Plan de gestion pour 2015–2017 propose un budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) affichant une croissance nominale zéro par rapport à 2014, grâce à des mesures d'économies et à un examen des demandes de crédit réalisé dans l'optique de l'optimisation des ressources. Le niveau de financement prévu de 4,4 milliards de dollars et le projet de budget AAP devraient permettre au PAM de continuer à fonctionner dans la

limite de ses moyens, comme en témoigne le solde confortable du Compte de péréquation des dépenses AAP prévu pour fin 2015.

Financement

6. Le PAM joue un rôle moteur dans la mise au point de solutions et d'instruments de financement novateurs pour répondre à des besoins humanitaires sans cesse croissants. L'augmentation des financements mobilisés auprès des donateurs suppose des programmes bien conçus et adaptés aux circonstances, étayés par des systèmes efficaces en matière de suivi et d'évaluation, de contrôle interne et de communication des résultats.
7. Élargir le cercle des donateurs et accroître la part des financements pluriannuels et multilatéraux à la disposition du PAM, conformément à sa stratégie en matière de partenariats, demeure une priorité. L'une des solutions envisagées consiste à faire appel à de nouveaux bailleurs de fonds comme les États du Golfe ou le groupe des BRICS – Brésil, Fédération de Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud – tout en se tournant vers le secteur privé pour tirer parti des dispositions concernant la responsabilité sociale des entreprises.
8. Au nombre des innovations figurent des instruments de financement proposés aux donateurs dans des domaines spécifiques comme l'assurance contre les risques climatiques ou le dispositif FoodSECuRE – destiné à renforcer la résilience en cas de choc ainsi que la préparation et la réaction aux catastrophes – et des mécanismes de préfinancement tels que le Mécanisme de financement anticipé (MFA), qui permet d'optimiser l'utilisation des ressources dont dispose déjà le PAM, et le CII, qui aide à maximiser l'impact des financements octroyés par les donateurs.

⇒ *Relèvement proposé du niveau cible du Compte d'intervention immédiate*

9. Le CII a été créé en décembre 1991 pour permettre au PAM d'apporter une assistance immédiate en cas d'urgence, par exemple en matière de logistique ou pour répondre à d'autres besoins non alimentaires. Le but est d'éviter les retards qu'entraîne automatiquement le mode de financement de l'aide humanitaire, notamment à cause du temps qu'il faut pour lancer les appels de fonds et obtenir la confirmation officielle des promesses de dons. Les contributions des donateurs au CII servent directement à sauver des vies – raison d'être essentielle du PAM. Elles permettent d'avancer des fonds pour lancer des opérations, en attendant de recevoir les contributions promises par les donateurs, avances qui sont en principe remboursées de façon à reconstituer les ressources initiales pour pouvoir les mettre à la disposition d'un autre projet. Il est possible, dans certaines circonstances, de convertir en don une avance consentie au titre du CII pour une opération permettant de sauver des vies.
10. La souplesse de ce dispositif de financement a des avantages reconnus. D'abord, les contributions au CII sont versées directement par les donateurs et leurs effets peuvent être démultipliés du fait du caractère renouvelable du dispositif. Comme elles n'ont pas d'affectation particulière, le PAM peut en outre les utiliser librement pour intervenir dans des situations où la rapidité d'action peut sauver des vies. Le CII sera géré de manière à ce que tous les mécanismes de financement se complètent les uns les autres et qu'il soit rendu compte de leur utilisation de façon plus transparente.
11. En vertu de l'article 4.3 du Règlement financier, le Conseil d'administration définit pour chaque exercice financier le niveau cible du CII. Cet objectif, qui ne constitue pas un engagement, est fixé à 70 millions de dollars depuis octobre 2004. Entretemps, les ressources du PAM ont pratiquement doublé, le volume et la complexité de ses activités se sont accrus, et le CII s'est retrouvé à sec à plusieurs reprises au cours des dix dernières années. Le

Secrétariat propose donc de relever le niveau cible du CII pour le porter à 200 millions de dollars.

⇒ *Prévisions de financement*

12. Le PAM est une organisation financée par des contributions volontaires: ses activités et sa gestion financière dépendent donc du montant des financements effectivement reçus. Afin d'établir un plan de travail réaliste en fonction des priorités, le PAM a fondé ses prévisions de contributions, depuis le niveau des projets jusqu'au niveau stratégique, sur les tendances observées et les informations communiquées par les donateurs, en tenant compte de la possibilité qui s'offre à lui de mobiliser davantage de financements souples auprès de nouveaux donateurs et par l'intermédiaire de ses propres instruments financiers.
13. Le tableau 1 présente les niveaux de financement effectifs pour 2012 et 2013, et prévus pour 2014 et 2015. Le Secrétariat juge prudente et réaliste la prévision de 4,4 milliards de dollars établie pour 2015.

TABLEAU 1: NIVEAUX DE FINANCEMENT EFFECTIFS ET PRÉVUS (en milliards de dollars)				
	2012	2013	2014*	2015*
Plan de gestion pour 2015–2017	4,044	4,380	4,500	4,400

* Dernière estimation au 30 septembre 2014

14. L'efficacité des services rendus aux bénéficiaires dépend de l'existence de solides partenariats et de mécanismes innovants pour lever des fonds. La stratégie institutionnelle du PAM en matière de partenariats, dont l'objectif pourrait se résumer par la formule "agir ensemble pour de meilleurs résultats", préconise une participation des partenaires au niveau stratégique et vise à nouer des relations avec un plus grand nombre de donateurs pour mobiliser des ressources.

Plan de travail hiérarchisé provisoire

15. Dans la mesure où les besoins continuent de croître plus vite que les ressources, il est indispensable de trouver un moyen efficace d'établir des priorités avant et pendant les opérations, de manière à pouvoir disposer d'un plan de travail préliminaire compatible avec les prévisions de financement. Cette façon de procéder n'est toutefois pas sans défauts, étant donné le caractère volontaire des financements destinés à toutes les opérations du PAM, l'impossibilité de prévoir les activités et le fait que les informations nécessaires sont compilées cinq mois avant le début de l'exercice financier.
16. Le plan de travail hiérarchisé provisoire pour 2015 – qui établit un lien avec les produits et les effets directs escomptés – sera joint au rapport sur les résultats budgétaires présenté avec les états financiers, afin de permettre une évaluation générale de la performance financière.
17. L'établissement d'un plan de travail hiérarchisé est un élément essentiel de la transformation qui doit conduire à fonder la budgétisation sur la performance. Le Plan de gestion pour 2014–2016 présentait les résultats d'une analyse projet par projet de toutes les opérations menées dans les pays, afin de montrer quelles seraient les priorités de dépenses et les activités planifiées pour 2014, compte tenu des niveaux de financement prévus.

18. Cette analyse a été étendue pour pouvoir mettre au point un plan de travail hiérarchisé provisoire sur la base des prévisions de financement pour 2015. Ainsi, toutes les priorités arrêtées par les responsables sur le terrain, projet par projet, ont été passées en revue afin de déterminer leur incidence globale sur le programme de travail. Pour 2015, une première amélioration a ensuite consisté à établir des prévisions de financement au niveau des projets, à partir des tendances observées et des informations obtenues des donateurs, en tenant compte des préférences de ces derniers¹. Autre nouveauté, toutes les dépenses financées par les fonds d'affectation spéciale au niveau des bureaux de pays ont été regroupées de manière à donner une idée plus complète des activités des bureaux régionaux. Ces deux étapes sont fondamentales pour donner à la budgétisation une orientation plus réaliste, préalable essentiel à la mise en place d'un système de planification budgétaire fondé sur la performance.

⇒ *Le coût de l'assistance alimentaire*

19. Jusqu'ici, l'unité utilisée pour mesurer l'impact du PAM était le nombre de bénéficiaires recevant une assistance alimentaire directe, le coût unitaire de cette assistance étant alors simplement équivalent au coût moyen par bénéficiaire. Toutefois, du fait de certaines évolutions, s'agissant notamment de la nature, de la durée et de la fréquence des interventions d'assistance alimentaire ainsi que de leurs effets directs pour les bénéficiaires, ce mode de calcul a perdu de sa pertinence: on ne peut pas traiter de la même façon, par exemple, la distribution pendant quelque temps de biscuits à haute teneur énergétique au début d'une urgence et l'assistance alimentaire de longue durée fournie dans le cadre d'une intervention prolongée.

20. Le PAM a donc décidé de modifier la façon dont il mesure son assistance et dont il en calcule le coût, en mettant désormais l'accent non plus sur les bénéficiaires mais sur les rations distribuées². Cette nouvelle méthode devrait lui permettre de présenter de manière plus transparente les coûts de l'assistance alimentaire fournie sous forme de vivres, d'espèces ou de bons, pour toutes les opérations et toutes les catégories d'activités. Les systèmes d'information et de notification qui permettront de mesurer le coût effectif par ration en 2015 seront déployés dans le courant de l'année. Le nouveau mode de calcul permettra de connaître plus facilement le coût de l'assistance fournie sous forme de vivres, d'espèces ou de bons, que ce soit par activité, par modalité ou par projet. Il ne reflète cependant pas exactement la valeur de l'assistance du PAM lorsque celle-ci ne prend pas la forme de distributions directes de vivres, par exemple dans le cas des activités de développement et d'augmentation des capacités³.

21. Le plan de travail hiérarchisé provisoire pour 2015 prévoit la distribution de 10,72 milliards de rations pour un coût moyen de 0,34 dollar par ration. Le coût de la ration quotidienne est calculé pour chaque activité et comprend les coûts de transfert. Le nombre de rations et le coût par ration varient selon le type d'activité et la modalité de transfert: la ration destinée aux programmes d'alimentation scolaire, par exemple, coûte moins cher en

¹ Quatre-vingt-dix pour cent des contributions versées au PAM sont destinées à des projets spécifiques.

² On entend par ration un seul repas, transfert monétaire ou bon fourni à un bénéficiaire dans le cadre d'une activité destinée à lutter contre l'insécurité alimentaire.

³ Le PAM a défini plusieurs catégories de bénéficiaires afin de faire la distinction entre les personnes qui reçoivent directement une assistance alimentaire et celles qui bénéficient de la création d'avoirs, du développement des capacités ou des activités de sensibilisation visant à faire changer les comportements. La majeure partie de l'assistance fournie par le PAM prend la forme de distributions de vivres, d'espèces ou de bons dans le cadre d'activités destinées à améliorer la sécurité alimentaire.

moyenne que celle des distributions générales de vivres, étant donné le contexte opérationnel différent de ces deux types d'assistance.

Besoins opérationnels

22. Le montant des ressources nécessaires au PAM pour ses opérations en 2015 est estimé à 7,45 milliards de dollars. Ce chiffre, qui est légèrement supérieur à la prévision haute de 7,27 milliards de dollars indiquée pour 2015 dans le Plan de gestion de l'année précédente, permettra de distribuer 17,12 milliards de rations dans le cadre de 150 projets exécutés dans 76 pays. Il comprend les besoins d'une année complète au titre des quatre situations d'urgence de niveau 3 concernant respectivement la République centrafricaine, l'Iraq, le Soudan du Sud et la République arabe syrienne, qui représentent 40 pour cent des besoins opérationnels projetés⁴.
23. Les besoins opérationnels prévus pour la région Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale augmenteront de 1,06 milliard de dollars, soit une hausse de 65 pour cent par rapport à 2014; c'est la part la plus importante des besoins régionaux, avec 36 pour cent du total. Il est également projeté une augmentation de 657 millions de dollars, soit une majoration de 39 pour cent du niveau de 2014, pour la région Afrique orientale et centrale, imputable en grande partie à la situation d'urgence au Soudan du Sud. Ces deux régions comptabilisent à elles seules les deux tiers des besoins opérationnels projetés. Ceux-ci sont stables si l'on exclut les interventions d'urgence en République arabe syrienne et au Soudan du Sud, car ces opérations n'ont pas d'impact significatif sur les besoins opérationnels des autres régions.

⇒ *Besoins imprévus*

24. Les montants indiqués ci-dessus prennent en compte des besoins connus et quantifiés, mais l'instabilité qui règne en Iraq et dans l'État de Palestine, par exemple, pourrait engendrer des besoins additionnels. Les besoins opérationnels recensés lors de la préparation du Plan de gestion augmentent habituellement de 35 pour cent à mesure que l'année avance et que des crises imprévues surgissent.

Budget administratif et d'appui aux programmes pour 2015

25. Le budget AAP couvre les coûts d'appui indirects (CAI) liés à l'exécution du plan de travail hiérarchisé provisoire. Il est financé par le produit du recouvrement des CAI sur les contributions, en application de la politique de recouvrement intégral des coûts⁵.
26. Le Secrétariat prévoit de maintenir à zéro la croissance nominale du budget en 2014, en absorbant les augmentations de coûts en glissement annuel et en réalisant des gains d'efficacité pour livrer le même produit. Le budget AAP ordinaire proposé pour 2015, qui s'élève à 281,8 millions de dollars, est identique à celui approuvé dans le Plan de gestion pour 2014-2016.

⁴ Le montant total des besoins opérationnels ne comprend pas ceux afférents à l'épidémie d'Ebola qui sévit en Afrique de l'Ouest; les besoins prévus pour l'Iraq correspondent aux chiffres d'août 2014 seulement.

⁵ Afin de donner un tableau plus complet des activités prévues en 2015 au titre du budget AAP, les dépenses imputées aux fonds d'affectation spéciale se rapportant à la réorganisation institutionnelle et aux innovations connexes sont intégrées à la présente section du Plan de gestion.

27. Un examen du budget est en cours afin de veiller à ce que l'efficacité du soutien opérationnel soit maintenue, à ce que des économies et des gains d'efficience en interne soient réalisés, et à ce que les ressources dégagées soient réaffectées à des activités plus prioritaires.
28. La croissance nominale zéro a été obtenue au moyen d'une réduction budgétaire forcée de 12,8 millions de dollars qui a touché la plupart des unités fonctionnelles⁶. Ce montant ainsi qu'une somme de 750 000 dollars correspondant aux frais de gestion des placements qui sera financée sur le Fonds général ont servi à:
- couvrir l'augmentation des dépenses non discrétionnaires⁷, soit 5,4 millions de dollars, dont les frais de sécurité précédemment financés sur le Fonds général et désormais intégrés au budget AAP; et
 - réaffecter 8,1 millions de dollars à des domaines prioritaires.

⇒ *Réaffectations stratégiques*

29. On distingue trois catégories de réaffectations stratégiques au titre des dépenses récurrentes:
- les montants réaffectés aux unités fonctionnelles pour lesquelles la réduction budgétaire forcée pourrait compromettre l'efficacité de certaines fonctions ou nuire à des activités prioritaires; c'est notamment le cas du Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes, du Bureau de l'évaluation et du Bureau de l'Inspecteur général;
 - les montants réaffectés pour intégrer des initiatives préalablement financées au moyen d'autres sources, comme les fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle: par exemple, un montant de 1,9 million de dollars a été réaffecté pour intégrer des fonctions essentielles en matière de gestion des risques liés aux transferts monétaires et aux bons ainsi que du contrôle interne, et pour assurer le fonctionnement du Centre des opérations d'urgence; et
 - les montants réaffectés pour appuyer des dépenses récurrentes dans des domaines essentiels pour l'efficacité future du PAM: renforcement de la capacité des bureaux régionaux en matière de programmation (2,8 millions de dollars); appui à la stratégie en matière de personnel (1,6 million de dollars); appui à la stratégie concernant les partenariats (700 000 dollars).

⇒ *Initiatives internes d'importance stratégique*

30. Il est proposé de financer un certain nombre d'initiatives institutionnelles d'importance stratégique en complément du budget AAP qu'il est proposé de plafonner à 281,8 millions de dollars en 2015. Il s'agit d'investissements non récurrents qui permettront au PAM de poursuivre son renforcement organisationnel. Ces investissements se chiffrent à 9,2 millions de dollars, comme en 2014.

⁶ Les bureaux régionaux, le Département des services concernant les partenariats et la gouvernance, ainsi que les fonctions relatives à la politique des ressources humaines ont été exemptés de cette réduction budgétaire.

⁷ Les dépenses non discrétionnaires sont des dépenses que le PAM doit engager soit en raison de facteurs extérieurs, soit pour les besoins d'une gestion financière rigoureuse.

31. Les investissements pour 2015 comprennent: i) 1,9 million de dollars pour mettre en œuvre la stratégie en matière de personnel; ii) 3,1 millions de dollars pour financer l'examen du cadre de financement; iii) 1,1 million de dollars pour une équipe chargée de la gestion globale du changement qui aura pour tâche de coordonner, suivre et faire connaître les initiatives liées aux réformes et de rechercher l'excellence au moindre coût en étudiant les moyens de réorienter les ressources vers des domaines nécessitant des investissements soutenus; iv) 1 million de dollars pour développer la stratégie de marque et valoriser l'image du PAM; v) 300 000 dollars pour créer un centre de ressources consacré aux partenariats; vi) 600 000 dollars pour améliorer l'appui aux évaluations décentralisées; et vii) 1,2 million de dollars pour renforcer l'intégration de la chaîne d'approvisionnement du PAM.
32. Ces initiatives internes d'importance stratégique sont financées par l'intermédiaire du Compte de péréquation des dépenses AAP, dans le respect des règles de prudence appliquées à la gestion des ressources actuellement disponibles dans les réserves et en veillant à maintenir le solde du Compte de péréquation des dépenses AAP à un niveau suffisant. D'après les projections, le solde de clôture du compte de péréquation des dépenses AAP devrait s'établir à 113,3 millions de dollars en 2015, soit un niveau supérieur de 21 pour cent à l'objectif visé (quatre mois de dépenses AAP).

Structure du Secrétariat

33. En février 2013, le PAM a adopté une nouvelle structure organisationnelle plus adaptée à sa mission. Après deux années ou presque de mise en œuvre réussie, il est proposé de procéder à quelques ajustements qui entreront en vigueur en janvier 2015 et visent principalement à:
- accroître la contribution du PAM aux travaux concernant les objectifs de développement durable pour l'après-2015, le financement du développement durable, le Sommet mondial sur l'aide humanitaire qui se tiendra en 2016 et l'initiative Unité d'action des Nations Unies;
 - raccourcir la ligne hiérarchique entre le Directeur exécutif et les bureaux régionaux;
 - renforcer les capacités et les outils dont dispose le PAM pour ses interventions nutritionnelles ainsi que sa participation aux instances mondiales s'occupant des questions de nutrition;
 - faciliter l'innovation et le changement au sein du PAM afin d'accélérer et d'amplifier les initiatives prometteuses à fort impact; et
 - promouvoir le bien-être physique, mental et social de tous les employés, y compris les mesures de prévention.
34. Ces ajustements impliquent le reclassement temporaire du poste D-2 du Chef de cabinet pour la période 2015–2016, compte tenu des nouvelles attributions que celui-ci va assumer; le transfert d'un poste correspondant au rang de Sous-Secrétaire général (SSG) de Rome à New York pendant la période 2015–2016; et la redistribution de certaines fonctions entre les autres postes de rang SSG au Siège. Ces modifications n'ont aucune incidence sur le total des effectifs et n'entraînent aucune augmentation du budget AAP.

Orientation stratégique du budget AAP

35. Le tableau 2 détaille la répartition du budget AAP.

TABLEAU 2: RÉPARTITION DU BUDGET AAP ET INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE STRATÉGIQUE (en milliers de dollars)						
Priorité de gestion	Montant total du budget AAP après ajustement	Réaffectation stratégique de dépenses récurrentes	Budget AAP proposé pour 2015	Initiatives internes d'importance stratégique	Total	% du total
Ressources humaines	51 547	1 620	53 167	1 916	55 083	19
Partenariats	25 522	300	25 822	300	26 122	9
Processus et systèmes	85 918	2 215	88 133	2 588	90 721	31
Programmes	32 255	2 554	34 809	696	35 505	12
Obligation redditionnelle et financement	78 436	1 433	79 869	3 700	83 569	29
TOTAL			281 800	9 200	291 000	100

36. Principales caractéristiques du budget AAP:

- La dimension Ressources humaines – 19 pour cent du budget – donne au PAM les moyens de mettre en œuvre sa politique en matière de personnel, d'investir dans le renforcement des compétences et des capacités par des formations techniques et le développement des aptitudes relationnelles, en mobilisant la technologie pour donner à tous les employés accès à l'apprentissage, en améliorant la gestion individuelle de la performance et les compétences des administrateurs.
- La dimension Partenariats – 9 pour cent – reflète la réorientation de la stratégie institutionnelle du PAM en la matière, qui privilégie les partenariats avec les gouvernements, les organisations régionales et les autres institutions des Nations Unies ainsi qu'avec des organismes d'exécution et de recherche.
- La dimension Processus et systèmes – 31 pour cent – est centrée sur les systèmes et processus propres à assurer que l'assistance alimentaire atteigne les plus pauvres et les plus vulnérables rapidement, avec efficacité et efficacité ; les principales activités portent sur les systèmes internes, l'infrastructure de communication, la maintenance et le soutien, la gestion de la paye, le traitement des contrats du personnel, les paiements et les dépenses du Siège.
- La dimension Programmes – 12 pour cent – couvre les activités conduites dans les bureaux régionaux et au Siège pour promouvoir des interventions innovantes, bien ciblées, fondées sur des données factuelles et adaptées aux circonstances. Le renforcement des fonctions de suivi, d'examen et d'évaluation favorisera l'efficacité des programmes; les communications extérieures permettront de promouvoir l'image du PAM, d'informer le public et de mener des actions de sensibilisation en vue de donner plus de visibilité à l'organisation et de rallier les soutiens.

- La dimension Obligation redditionnelle et financement – 29 pour cent – vise à assurer les financements nécessaires aux opérations du PAM et le respect de normes élevées de gouvernance, à optimiser le contrôle interne sur la gestion des ressources et à promouvoir l'obligation de rendre compte au moyen de systèmes rigoureux d'affectation et de gestion des ressources.

Appui complémentaire à l'innovation et au changement au moyen des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle

37. Le budget AAP fournit le niveau minimum de ressources nécessaire à l'exécution du plan de travail hiérarchisé provisoire. Le PAM s'efforcera de mobiliser d'autres ressources pour financer des investissements supplémentaires proposés par les directeurs en vue d'apporter des changements au mode opératoire. Ces investissements concernent l'amélioration de la conception et de la réalisation des programmes, notamment dans les domaines de la préparation aux situations d'urgence, des transferts monétaires et des bons, des systèmes et des processus, des partenariats, des ressources humaines et de l'obligation de rendre compte, et des innovations à l'appui de la transformation du PAM. Les investissements supplémentaires proposés seront classés par ordre de priorité en vue de leur financement par des ressources extrabudgétaires et si possible multilatérales.

Coûts d'appui indirects

38. Le Secrétariat propose que le taux de recouvrement des CAI soit maintenu à 7 pour cent en 2015. Un document final sur les CAI sera présenté au Conseil à la session annuelle de 2015.

Préfinancement des services internes et autres comptes spéciaux

39. Le PAM dispose de toute une gamme de systèmes financiers et comptables destinés à assurer des services internes, à financer des services sans but lucratif et à appuyer des activités autres que celles de ses propres catégories. En 2014, le préfinancement des services internes a été retiré du champ d'application du Mécanisme de financement anticipé et un plafond de 70 millions de dollars a été instauré pour le Mécanisme de budgétisation des investissements, le Programme mondial d'achat-location de véhicules et les activités de services donnant lieu à facturation⁸.

⇒ *Mécanisme de budgétisation des investissements*

40. Le Mécanisme de budgétisation des investissements fournit des capitaux aux projets pouvant faire état d'avantages quantifiables, comme des gains d'efficacité mesurables, et qui présentent un plan de remboursement reposant sur des économies administratives ou l'imputation de charges aux opérations afin de reconstituer les ressources du dispositif sur le long terme. Le Mécanisme de budgétisation des investissements est un fonds renouvelable dont il est rendu compte de l'utilisation chaque année dans le Plan de gestion.

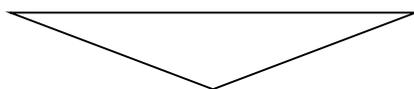
⁸ Voir WFP/EB.A/2014/6-D/1.

41. Le mécanisme sert actuellement à financer les dernières étapes du développement du Système d'appui à la gestion logistique (LESS) et sa mise en service dans l'ensemble du PAM; le LESS sera inauguré dans deux pays en 2014, d'autres devraient suivre à compter de 2015. Il est proposé de porter le plafond du mécanisme à 28 millions de dollars pour 2015, afin de continuer à appuyer le lancement du système LESS comme prévu, mais aussi de financer des projets d'investissement dans l'amélioration des locaux sur le terrain. Cette augmentation peut être réalisée dans les limites de l'enveloppe de 70 millions de dollars allouée aux services internes en abaissant à 22 millions de dollars le plafond du Programme mondial d'achat-location de véhicules, actuellement fixé à 30 millions de dollars.

⇒ *Autres comptes spéciaux*

42. Les dépenses prévues au titre des autres comptes spéciaux sont estimées à 142 millions de dollars. Ce chiffre inclut les activités liées au réseau d'entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies, au compte spécial pour les services aériens et au fonds d'auto-assurance.

PROJET DE DÉCISION*



Ayant examiné le Plan de gestion du PAM pour 2015-2017 tel que présenté par la Directrice exécutive dans le document WFP/EB.2/2014/5-A/1, le Conseil:

- i) **prend note** du fait que le budget administratif et d'appui aux programmes pour 2015 et le plan de travail hiérarchisé provisoire se fondent sur l'hypothèse d'un niveau de financement de 4,4 milliards de dollars en 2015;
- ii) **prend note** du montant projeté des besoins opérationnels pour 2015, soit 7,45 milliards de dollars, qui ne comprend pas de provision pour urgences imprévues mais englobe les coûts d'appui directs, comme décrit au chapitre III;
- iii) **approuve** pour 2015 un budget administratif et d'appui aux programmes d'un montant de 281,8 millions de dollars qui sera affecté comme suit:

Appui aux programmes: bureaux régionaux et bureaux de pays	99,3 millions de dollars
Appui aux programmes: Siège	52,1 millions de dollars
Gestion et administration:	130,4 millions de dollars
Total	281,8 millions de dollars

- iv) **approuve** l'inscription au budget administratif et d'appui aux programmes de crédits supplémentaires d'un montant de 9,2 millions de dollars destinés à des initiatives internes d'importance stratégique, comme décrit au chapitre IV;
- v) **approuve** l'affectation en 2015 d'un montant de 750 000 dollars, prélevé sur le Fonds général, pour couvrir les frais de gestion des placements;
- vi) **approuve** le relèvement à 200 millions de dollars du montant cible du Compte d'intervention immédiate;
- vii) **approuve** un taux de recouvrement des coûts d'appui indirects de 7,0 pour cent pour 2015; et
- viii) **autorise** la Directrice exécutive à ajuster la composante Administration et appui aux programmes du budget en cas de variation de plus de 10 pour cent du volume des besoins opérationnels par rapport aux niveaux indiqués au chapitre III.

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

CHAPITRE PREMIER: INTRODUCTION

Guide du lecteur

43. Le Plan de gestion pour 2015–2017 reflète la transformation de la gestion de la performance au PAM et accroît la cohérence entre le plan de gestion, le rapport annuel sur les résultats et les états financiers. Les besoins opérationnels correspondent aux ressources nécessaires pour mettre en œuvre le Plan stratégique, et un nouveau budget d'exécution présente, classées par ordre de priorité, les activités du PAM prévues pour l'année à venir, en fonction des niveaux de financement prévus. La nouvelle méthode d'établissement du budget AAP fait reposer l'affectation des crédits sur des critères d'optimisation des ressources et relie les réalisations escomptées aux résultats de gestion, de façon à s'assurer que le PAM gère ses ressources d'une manière aussi économique, efficiente et efficace que possible, en toute transparence et en rendant des comptes.
44. Les améliorations apportées au présent Plan de gestion dans le but d'établir un budget tenant compte de la performance⁹ sont décrites ci-après.
- Le nouveau chapitre II, Contexte du financement et hypothèses relatives au niveau des ressources, dresse un tableau plus détaillé du financement en définissant le contexte financier, les tendances du financement et de la mobilisation des ressources ainsi que les hypothèses retenues pour 2015.
 - Le nouveau chapitre III, Plan de travail hiérarchisé provisoire par ordre de priorité, présente les opérations, classées par ordre de priorité, et les niveaux de financement prévus pour 2015, en précisant que les hypothèses relatives au niveau des ressources déterminent l'ordre des priorités et que les donateurs réservent environ 90 pour cent de leurs contributions à des projets spécifiques.
 - Le nouveau plan d'exécution met en correspondance les niveaux de financement prévus avec le plan de travail provisoire établi par priorité et englobe les fonds d'affectation spéciale, qui appuient des programmes ou des opérations au niveau des pays ou des régions. Il servira à promouvoir l'obligation de répondre des résultats effectivement obtenus; il pourra également servir à comparer les dépenses budgétisées et les dépenses effectives dans les états financiers.
 - Au chapitre IV, Budget administratif et d'appui aux programmes, le budget AAP est établi à partir du concept d'optimisation des ressources et des priorités de gestion, reliant plus étroitement la budgétisation à la performance.
 - Les dépenses imputées aux fonds d'affectation spéciale sont indiquées dans les chapitres correspondants: les fonds d'affectation spéciale des bureaux de pays et ceux à vocation institutionnelle se rapportant aux activités opérationnelles qui sont utilisés dans les bureaux de pays sont examinés au chapitre III; les fonds d'affectation spéciale destinés à financer des améliorations à l'échelle institutionnelle sont présentés au chapitre IV.
 - Le chapitre V, Préfinancement des services internes et autres comptes spéciaux, examine le Mécanisme de budgétisation des investissements et d'autres comptes spéciaux.

⁹ Un budget établi en fonction de la performance relie directement les montants budgétisés aux résultats, montrant ainsi clairement l'impact des niveaux de financement sur la performance. Les données concernant la performance deviennent alors un facteur déterminant pour établir le budget.

45. Pour permettre au lecteur d'obtenir des informations plus ou moins détaillées en fonction des besoins qui sont les siens, une synthèse figure en tête de chaque chapitre; le détail du budget AAP et un tour d'horizon régional des besoins opérationnels sont présentés en annexe. Le lecteur pourra donc examiner le Plan de gestion en lisant le résumé et le projet de décision ainsi que l'aperçu placé en tête de chaque chapitre, ou en lisant le document dans son intégralité.

Structure du document

46. Le Plan de gestion pour 2015–2017 comprend cinq chapitres, un résumé général et un projet de décision.
- Le chapitre premier, Introduction, contient le guide du lecteur, suivi par un commentaire sur le contexte économique et politique mondial et quelques considérations se rapportant aux orientations stratégiques et à la gestion du PAM.
 - Le chapitre II, Contexte du financement et hypothèses relatives au niveau des ressources, examine le contexte dans lequel le PAM mobilise des contributions volontaires pour exécuter son programme de travail: il explique l'hypothèse retenue concernant les ressources, soit 4,4 milliards de dollars É.-U., un niveau relativement prudent compte tenu du montant effectif des recettes de 2013 et des projections pour 2014, aborde la baisse des ressources multilatérales et propose de relever le montant cible du CII.
 - Le chapitre III, Plan de travail hiérarchisé provisoire par ordre de priorité, examine l'incidence du décalage prévisible entre les besoins opérationnels et les niveaux de financement, et présente les scénarios de hiérarchisation des priorités qui en découlent; on y trouvera une analyse des dépenses opérationnelles prévues, par catégorie de coûts, qui pourra être utile pour préparer l'État V des États financiers de 2015. Le chapitre III examine également le changement de nature de l'assistance alimentaire et les différentes catégories d'effets directs qui servent à définir et à quantifier les besoins des bénéficiaires, et présente une analyse des fonds d'affectation spéciale des bureaux de pays et des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle destinés à financer des activités opérationnelles.
 - Le chapitre IV, Budget administratif et d'appui aux programmes, présente le budget AAP proposé qui est nécessaire pour exécuter le plan de travail hiérarchisé provisoire par ordre de priorité. Il précise les mesures prises pour garantir un fonctionnement efficace du PAM dans un contexte de croissance nominale zéro – un budget AAP ordinaire de 281,8 millions de dollars et des investissements internes d'importance stratégique de 9,2 millions de dollars – et présente la proposition de financement durable des dépenses de sécurité qui étaient auparavant financées au titre du Fonds général. Le chapitre IV examine également les fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle destinés à développer les moyens institutionnels du PAM et la proposition visant à maintenir le taux de recouvrement des CAI à 7 pour cent en 2015¹⁰.
 - Le chapitre V, Préfinancement des services internes et autres comptes spéciaux, présente la situation et l'utilisation proposée du Mécanisme de financement des services internes, doté d'un montant de 70 millions de dollars, que le Conseil a approuvé à sa session annuelle de 2014, et d'autres comptes spéciaux établis par la Directrice exécutive¹¹.

¹⁰ L'examen de la méthode de calcul du taux de recouvrement des CAI sera achevé en 2015.

¹¹ Les comptes spéciaux permettent au PAM de fournir des services à titre non lucratif, d'améliorer les capacités institutionnelles et de mobiliser des ressources complémentaires pour des programmes menés dans certains pays.

Contexte économique et politique mondial

47. Étant donné que le PAM intervient dans le monde entier et qu'il est tributaire de financements volontaires, ses plans dépendent de divers facteurs sur lesquels il n'a guère de prise, voire aucune. Il est fondamental de connaître l'incidence de ces facteurs sur le programme de travail pour comprendre le contexte dans lequel est mis en œuvre le Plan de gestion.

Incidence des conflits armés

48. En septembre 2014, le PAM devait faire face à des situations d'urgence de niveau 3 causées par des conflits armés en Iraq, en République arabe syrienne, en République centrafricaine et au Soudan du Sud. La situation demeure préoccupante au Moyen-Orient. La progression de l'État islamique d'Iraq et du Levant a bouleversé une région déjà en ébullition, et des conflits auparavant distincts se transforment en une vaste catastrophe régionale de longue durée entraînant des déplacements de populations et une désorganisation du commerce, du tourisme et des investissements qui menacent la stabilité et la sécurité alimentaire.

Incidence du changement climatique

49. Les phénomènes liés au climat pourraient avoir une incidence sur l'environnement opérationnel du PAM à la fin de 2014 et ultérieurement. Un phénomène El Niño faible à modéré¹² devrait atteindre son apogée fin 2014 et début 2015. Il entraîne en général une sécheresse supérieure à la moyenne dans les zones de production agricole d'Afrique australe, et des récoltes tardives dans le sous-continent indien, au Moyen-Orient et dans les régions plus humides de l'Asie du Sud-Est. Les effets sur la production végétale et les prix du marché s'en feront sentir au cours de la saison de soudure de 2015. Il en résultera également des précipitations plus importantes que la moyenne pendant les petites pluies entre octobre et janvier en Afrique orientale dont pourraient bénéficier les cultures et les pâturages, en particulier dans les zones arides, mais qui pourraient aussi causer des inondations.

50. Le régime des précipitations observé dans l'hémisphère Nord au cours de la saison de végétation de 2014 aura des conséquences pour les populations exposées à l'insécurité alimentaire jusqu'en 2015: des conditions plus sèches que la moyenne sont observées au deuxième semestre de 2014 en Amérique centrale, en Indonésie, au Pakistan, dans le Sahel et au Soudan du Sud, où des fluctuations même modestes des précipitations peuvent avoir de graves conséquences.

Incidence des situations d'urgence survenant brutalement

51. Des événements catastrophiques vont continuer à se produire brutalement, nécessitant des interventions rapides et bien coordonnées. Récemment, la fièvre causée par le virus Ebola en Afrique de l'Ouest s'est propagée à grande vitesse, d'autant plus qu'il est difficile de contrôler et de surveiller les mouvements de population transfrontaliers, que la maladie suscite des idées fausses et bien des peurs et que l'on observe une résistance aux autorités sanitaires et aux intervenants des organismes humanitaires. L'épidémie a très rapidement perturbé la production, le commerce et les autres activités de subsistance de la région, avec d'importantes répercussions immédiates sur les besoins en matière d'assistance alimentaire.

¹² Les données chronologiques montrent que, même faible, El Niño peut avoir de graves conséquences.

Besoins imprévus

52. Un certain nombre de facteurs peuvent contribuer à l'accroissement des montants prévus dans le programme de travail d'origine. La proportion des augmentations dues à des besoins imprévus a été en moyenne de 35 pour cent au cours des cinq dernières années; le Secrétariat utilise le registre des risques institutionnels pour assurer le suivi des risques qui pourraient engendrer des besoins imprévus.

	Programme de travail initial	Besoins imprévus	Programme de travail final	Augmentation (en %)
2010	4 606	2 241	6 848	49
2011	4 347	1 764	6 111	41
2012	5 162	1 634	6 796	32
2013	5 317	1 356	6 673	26
2014	6 267	1 728	7 995*	28
Moyenne	5 140	1 745	6 884	35

* Chiffres du milieu de l'année.

Environnement financier problématique

53. L'environnement financier devrait rester problématique. Certains pays donateurs se heurtent à des difficultés budgétaires, tandis que les besoins humanitaires ne cessent de croître partout dans le monde.

Contexte stratégique et organisationnel

54. Le Plan de gestion pour 2015–2017 découle du Plan stratégique pour 2014–2017 et du Cadre de résultats stratégiques. Les cinq priorités de gestion résument le contexte organisationnel et le Cadre d'action – ressources humaines, partenariats, processus et systèmes, programmes, obligation de rendre des comptes et financement.

Considérations d'ordre stratégique

55. Le PAM s'oriente vers une budgétisation fondée sur la performance en reliant les résultats aux budgets et le financement à la performance:

- le Plan stratégique définit le contexte des interventions du PAM;
- le Cadre de résultats stratégiques oriente le plan de travail provisoire par priorité;
- le Cadre de résultats de gestion guide la planification des ressources AAP;
- les résultats stratégiques et les résultats de gestion, ainsi que les dépenses s'y rapportant, font l'objet d'un suivi et de rapports annuels; les enseignements tirés de l'expérience sont pris en compte pour élaborer les futurs plans.

56. Le Plan stratégique pour 2014–2017 définit les quatre Objectifs stratégiques du PAM, qui doivent contribuer à la réalisation de trois priorités: i) préparer aux chocs et y faire face; ii) remettre sur pied les communautés et reconstituer leurs moyens d'existence; et iii) réduire

¹³ Les chiffres du Plan de gestion sont arrondis.

la vulnérabilité et renforcer durablement la résilience¹⁴. Il correspond à un environnement opérationnel qui ne cesse d'évoluer et détermine les besoins opérationnels du PAM et l'utilisation proposée des fonds d'affectation spéciale.

57. Le PAM entend optimiser l'efficacité de ses opérations en utilisant sa panoplie élargie d'outils; il est ainsi mieux à même de donner des conseils dans les domaines de l'élaboration des politiques, du développement institutionnel et de la programmation, en réponse aux besoins des gouvernements et des organisations régionales, de façon à transférer lorsque cela est possible la responsabilité des programmes aux autorités locales et nationales.
58. Le programme de travail du PAM est également sensible à l'évolution géographique et démographique de la prévalence de la pauvreté. Les enfants souffrant d'un retard de croissance et les autres personnes dont la vulnérabilité est chronique sont de plus en plus nombreux dans les pays à revenu intermédiaire, et la pauvreté se déplace vers les zones urbaines, en particulier en Asie et en Amérique latine. Il n'existe pas de panacée et le PAM continue d'élaborer des mesures et de développer les capacités pour pouvoir employer les bons outils au bon endroit et au bon moment.
59. Quatre-vingt pour cent des bénéficiaires du PAM, dont la plupart sont des femmes et des enfants, vivent dans des environnements fragiles et exposés aux chocs et ont du mal à assurer leur sécurité alimentaire et à surmonter les crises sans mettre en péril leurs moyens d'existence. Les besoins opérationnels du PAM visent donc à accroître la résilience par le biais de la création d'avoirs, d'interventions nutritionnelles et d'outils tels que la micro-assurance, en développant les analyses ventilées par sexe. Ces activités seront appuyées par des analyses de la sécurité alimentaire et des systèmes d'alerte rapide, pour aider les gouvernements et les communautés à faire face aux chocs naturels et à préserver les acquis du développement.

Principes de gestion

60. Les principes de gestion essentiels énoncés dans le Cadre d'action sont les suivants:
- développer les moyens dont disposent les bureaux de pays pour concevoir et exécuter les programmes de pays et les opérations;
 - accroître les moyens des bureaux régionaux pour qu'ils fournissent aux bureaux de pays un appui en matière de politiques, de gestion et d'activités sur le terrain;
 - veiller à ce que les services du Siège soient efficacement orientés vers le terrain et qu'ils définissent les politiques, les stratégies et les normes, assurent les contrôles, soutiennent l'innovation et encouragent le plus possible à rendre compte des résultats ainsi qu'à en assurer le suivi et à les diffuser.
61. Les cinq priorités de gestion et l'approche du PAM fondée sur l'utilisation optimale des ressources qui est en gestation, vont être des catalyseurs qui permettront d'utiliser au mieux les fonds AAP. Toutes les demandes de financement de 2015 sont en adéquation avec les priorités de gestion et sont examinées du point de vue des avantages qu'elles peuvent apporter en termes d'optimisation de l'utilisation des ressources.

¹⁴ Objectif stratégique 1: Sauver des vies et préserver les moyens d'existence dans les situations d'urgence. Objectif stratégique 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. Objectif stratégique 3: Réduire les risques et mettre les personnes, les communautés et les pays à même de couvrir leurs besoins alimentaires et nutritionnels. Objectif stratégique 4: Réduire la dénutrition et rompre le cycle intergénérationnel de la faim.

CHAPITRE II: CONTEXTE DU FINANCEMENT ET HYPOTHÈSES RELATIVES AU NIVEAU DES RESSOURCES

Aperçu

62. Ce chapitre présente, pour la première fois séparément, un aperçu général du contexte financier et des hypothèses qui ont été pris en compte pour établir les prévisions de recettes du PAM pour 2015, soit un montant de 4,4 milliards de dollars.
63. Le modèle de financement du PAM et les difficultés qu'il pose y sont brièvement exposés, en insistant sur la nécessité que le financement soit souple et en expliquant comment le PAM utilise les fonds qu'il reçoit de manière optimale. Des financements prévisibles et souples contribueront à améliorer la planification et la gestion financière de besoins opérationnels très fluctuants.
64. Le chapitre II présente également une proposition de relèvement du niveau du CII et les activités actuellement menées pour accroître les financements pluriannuels.

Suivre le rythme de l'accroissement des besoins

65. Les donateurs déploient d'immenses efforts pour maintenir le niveau de leurs contributions malgré une conjoncture économique éprouvante depuis six ans: un montant record de 134,8 milliards de dollars a été fourni en 2013 au titre de l'aide publique au développement et l'assistance humanitaire accordée pour faire face aux crises survenues simultanément a progressé de 25 pour cent. Pourtant, en 2013, le déficit de financement de la procédure d'appel global était de 44 pour cent, le plus marqué depuis 10 ans. Le montant initial de l'appel global de 2014 était le plus important de tous les temps (12,9 milliards de dollars), et il était supérieur de 34 pour cent à celui de 2013. Les niveaux record de l'aide au développement et de l'assistance humanitaire ne suivent pas le rythme de l'accroissement des besoins.

Tendances du financement du PAM

66. Après avoir examiné la situation avec les donateurs habituels et les nouveaux donateurs, les gouvernements hôtes et le secteur privé, le PAM prévoit pour 2015 que ses recettes se chiffreront à 4,4 milliards de dollars.
67. La prévision de 4,4 milliards de dollars est réaliste et prudente étant donné que, pour quatre des cinq dernières années, le montant des fonds reçus pour financer les besoins opérationnels et les dépenses AAP a atteint ou dépassé 4 milliards de dollars, et que l'estimation pour l'année en cours a été portée à 4,5 milliards de dollars du fait de la réponse des donateurs aux crises multiples dans lesquelles le PAM intervient. En 2013, un montant de 4,4 milliards de dollars a été réalisé au titre des contributions, alors que le Plan de gestion avait prévu un montant de 3,7 milliards de dollars.

Prévisions de financement pour 2015–2017

68. Les discussions avec les donateurs habituels indiquent que le niveau de leur appui restera stable au cours de la période de planification, le montant global de leurs contributions se situant dans une fourchette allant de 3,6 milliards de dollars – contributions de base aux activités du PAM – à 4,4 milliards de dollars, estimation fondée sur les tendances actuelles.

69. Les projections pour 2015 font apparaître des besoins opérationnels importants et un niveau de financement de 4,4 milliards de dollars. En l'absence d'éléments attestant une hausse des besoins humanitaires, les prévisions établies par le Secrétariat pour 2016 et 2017 demeurent prudentes, le niveau du financement devant se situer à 4,2 milliards de dollars: ces projections reposent sur l'hypothèse d'après laquelle les contributions des donateurs vont plus ou moins se maintenir, mais il reste difficile de déterminer les répercussions que pourrait avoir une crise imprévue pendant ces années.
70. Les donateurs habituels resteront les principaux bailleurs de fonds du PAM, qui reconnaît néanmoins qu'il lui faut trouver de nouveaux donateurs s'il entend maintenir ses niveaux de financement, car les besoins humanitaires ne vont pas en diminuant. Le PAM cherche à mobiliser des donateurs réguliers dans la région du Golfe et collabore avec de nouveaux donateurs, y compris du secteur privé. En ce qui concerne les nouvelles puissances économiques sur les marchés mondiaux, le PAM va s'efforcer de stabiliser et d'accroître l'appui des pays du groupe BRICS et des États du Golfe. Il étudie par ailleurs la possibilité pour les gouvernements hôtes de contribuer aux opérations dans leur pays et dans les pays voisins, et la possibilité de recourir davantage aux mécanismes d'appui prévoyant le recouvrement intégral des coûts, par exemple le couplage.

Des financements prévisibles et souples au service d'une planification efficiente

71. Le PAM est uniquement financé par des contributions volontaires; il ne dispose pas de ressources de base. Son niveau global de financement est en général prévisible mais, comme 90 pour cent des contributions sont versées à des fins spécifiques, cette prévisibilité diminue considérablement au niveau des pays, des projets ou des activités. Les restrictions imposées concernant l'emploi des contributions peuvent limiter les possibilités pour les bureaux de pays de planifier leurs opérations et de définir leurs priorités.
72. Entre 2009 et 2013, le financement des opérations d'urgence et des interventions prolongées de secours et de redressement (IPSR) a été très variable, en pourcentage des besoins, dans les cinq pays où sont exécutés les programmes les plus importants – allant de 31 pour cent en Éthiopie à 83 pour cent au Soudan. De graves déficits de financement dans les pays où les ressources étaient insuffisantes et une hausse de la demande, en particulier au Soudan du Sud et en République arabe syrienne, sont survenus quasiment à l'improviste — et il est difficile d'y faire face (voir l'encadré II.1). Ces dernières années, des besoins imprévus ont entraîné une hausse du niveau des besoins opérationnels prévus dans une proportion de 35 pour cent en moyenne.
73. Améliorer la souplesse et la prévisibilité des financements, par exemple en concluant des accords multilatéraux et pluriannuels, permettrait: i) d'assurer un appui plus régulier aux bénéficiaires; et ii) de planifier et de hiérarchiser les activités plus efficacement pour atteindre les objectifs fixés dans le Plan stratégique.
74. En raison du caractère imprévisible et, fréquemment, du manque de souplesse des dons qui lui sont faits, le PAM doit consacrer des ressources à la mise au point de dispositifs financiers innovants. Par exemple, les outils de préfinancement qui permettent d'éviter le plus possible les ruptures d'approvisionnement utilisent les prévisions de contributions des donateurs à titre de garantie des montants avancés, qui sont remboursés au moment où les contributions sont confirmées. Le dispositif FoodSECuRE du PAM entend garantir la disponibilité régulière de fonds pour se préparer aux catastrophes d'origine climatique et y faire face: il fait appel à des instruments financiers spécifiques pour financer des actions de renforcement de la résilience assez tôt pour sauver des vies et des moyens d'existence.

75. Pourtant, même ces innovations se voient menacées par les restrictions de plus en plus souvent imposées par les donateurs, certains refusant que leurs contributions prévues ou futures soient utilisées à titre de garantie ou pour rembourser des avances de fonds: en 2014, 50 pour cent de la valeur en dollars des contributions étaient assortis de telles restrictions. L'impossibilité pour le PAM d'utiliser ces contributions pour rembourser des avances compromet l'efficacité de ses outils de financement des opérations et a des effets délétères sur les chaînes d'approvisionnement et la distribution en temps opportun de l'assistance alimentaire aux bénéficiaires.
76. Les contributions pouvant servir à rembourser des dépenses financées grâce à des avances sont cruciales pour permettre une gestion efficace des chaînes d'approvisionnement. Les restrictions imposées en ce qui concerne l'emploi de contributions pour rembourser des avances nuisent au bon fonctionnement des mécanismes de préfinancement et ralentissent les opérations des chaînes d'approvisionnement, et peuvent entraîner une hausse des frais généraux.
77. Le PAM va revoir son processus prévisionnel au cours du deuxième semestre de 2014 afin d'obtenir plus tôt auprès des donateurs des indications sur la destination de leurs contributions et de voir comment répondre à ses besoins prioritaires en tenant compte des restrictions imposées.

Encadré II.1. L'effet de déplacement des grandes crises

La prévisibilité du financement des opérations diminue quand des situations d'urgence majeure obligent à réorienter une part importante des fonds destinés à l'action humanitaire.

L'expérience montre qu'une crise de grande ampleur n'entraîne pas forcément un accroissement des ressources disponibles à des fins humanitaires et que le financement des interventions prolongées de secours de moindre retentissement peut donc en pâtir. On l'a vu récemment, en 2010, lorsque le tremblement de terre en Haïti et les inondations au Pakistan ont nécessité des interventions d'urgence de grande ampleur. Haïti a reçu 15 pour cent de l'assistance humanitaire en 2010, contre 1 pour cent en 2009, et le Pakistan 11 pour cent, contre 4 pour cent en 2009. Or, l'aide humanitaire n'a progressé que de 4 pour cent entre 2009 et 2010, et l'assistance accordée à l'Afrique subsaharienne a donc diminué, passant de 48 pour cent à 35 pour cent.

Le Compte d'intervention immédiate, créé pour financer des interventions visant à faire face à des situations d'urgence survenant brutalement, repose sur des contributions directes des donateurs.

Proposition de relèvement du niveau du Compte d'intervention immédiate

78. Le CII a été créé en décembre 1991 pour apporter une assistance immédiate de nature alimentaire, autre qu'alimentaire et logistique, dans des situations d'urgence vitale, en attendant que des appels soient lancés et des prévisions de dons établies. De fait, le CII sert de fonds renouvelable sans affectation particulière, immédiatement disponible en cas de situation d'urgence survenant brutalement ou de rupture d'approvisionnement mettant des vies en péril. Cette souplesse permet au PAM de maintenir l'acheminement de l'assistance alimentaire.
79. Les contributions au CII qui sont allouées à un projet donné peuvent être restituées et donc servir à financer d'autres projets dès que le premier projet a remboursé l'avance qui lui a été faite (voir le tableau II.1), ce qui permet d'utiliser le même don plusieurs fois. Les contributions qui servent à rembourser le CII sont inscrites dans la comptabilité et dans les rapports de l'opération en faveur de laquelle elles ont été annoncées.

TABLEAU II.1: MOUVEMENTS DU COMPTE D'INTERVENTION IMMÉDIATE 2008–2013 (en millions de dollars)						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Nouvelles contributions	60,7	52,7	37,3	38,1	56,2	52,1
Crédits alloués	140,6	136,6	151,9	161,9	126,1	165,3
Montants reversés	97,6	86,3	113,0	104,4	82,4	88,6

80. En vertu de l'article 4.3 du Règlement financier, le Conseil établit pour chaque exercice financier un niveau à atteindre pour le CII. Le niveau actuel de 70 millions de dollars a été fixé en octobre 2004. Le Secrétariat propose de relever ce niveau à 200 millions de dollars pour les raisons suivantes:

- les recettes du PAM ont doublé depuis 2004;
- le niveau de 70 millions de dollars du CII s'est renouvelé 2,4 fois en 2013, et 165 millions de dollars ont été avancés à des projets;
- le CII pourrait se renouveler plus efficacement s'il était possible d'en utiliser les fonds pour garantir des avances lorsque les contributions prévues sont encore attendues;
- les situations d'urgence de niveau 3 en cours ont fait chuter le solde disponible du CII sous la barre des 10 millions de dollars, ce qui risque de limiter la disponibilité de fonds pour des interventions futures;
- le CII donne aux donateurs la possibilité de fournir des contributions multilatérales et pluriannuelles qui servent à financer des interventions d'urgence immédiates.

81. Fixer un niveau à atteindre ne suppose aucun engagement de la part des États membres mais permet en revanche au PAM de faire appel aux contributions versées au CII pour répondre aux besoins des bénéficiaires dans des situations où leur vie est menacée.

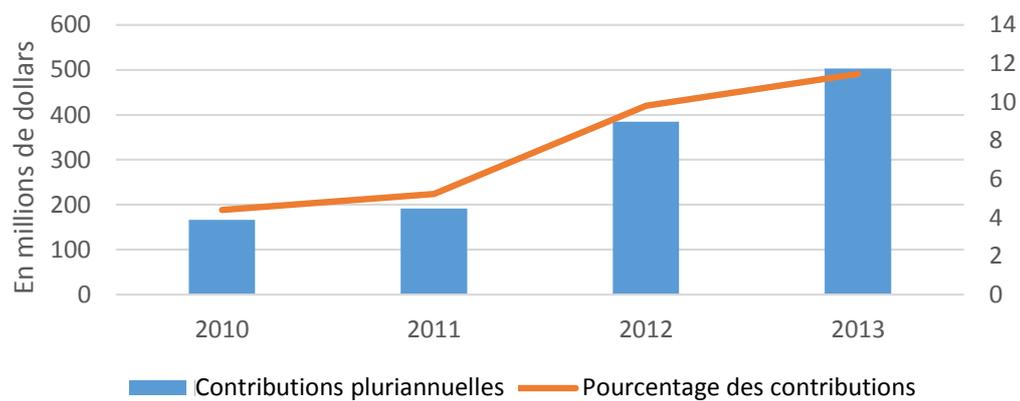
Partenariats stratégiques et pluriannuels

82. Ces dernières années, le PAM a noué des partenariats stratégiques et des accords pluriannuels de financement avec de nombreux donateurs. En 2014, 20 donateurs ont apporté un appui pluriannuel: Allemagne, Australie, Belgique, Cambodge, Canada, États-Unis d'Amérique, Fédération de Russie, Finlande, Honduras, Irlande, Islande, Luxembourg, Monaco, Norvège, Nouvelle-Zélande, Pays-Bas, Portugal, République de Corée, Royaume-Uni et Suisse.

83. Les accords pluriannuels de financement facilitent la planification, en particulier en début d'année, et permettent de prendre des mesures stratégiques à l'avance, par exemple le prépositionnement de produits alimentaires et la hiérarchisation des activités.

84. En 2015, le PAM va continuer à s'efforcer d'accroître le nombre de ses partenaires stratégiques et le niveau des financements pluriannuels prévisibles.

Figure II.1 Contributions pluriannuelles 2010–2013



CHAPITRE III: PLAN DE TRAVAIL HIÉRARCHISÉ PROVISOIRE PAR ORDRE DE PRIORITÉ

Aperçu

85. Le présent chapitre, qui s'intitulait "Besoins opérationnels prévus" dans les plans de gestion précédents, s'intitule désormais "Plan de travail hiérarchisé provisoire par ordre de priorité". Il prévoit deux modifications de fond pour donner suite aux réactions du Conseil. La première concerne le perfectionnement en cours des méthodes de calcul des coûts de l'assistance alimentaire; la deuxième est la présentation d'un plan de travail hiérarchisé provisoire par ordre de priorité pour 2015 établi en fonction des prévisions de financement, afin de répondre à la demande du Conseil qui souhaitait obtenir des renseignements supplémentaires sur la manière dont les directeurs faisaient face aux déficits de financement prévus. À cet égard, le Plan de gestion pour 2014–2016 instaurait un processus de hiérarchisation des priorités pour analyser l'incidence potentielle des déficits de financement, et le Plan de gestion pour 2015–2017 propose un nouveau plan d'exécution qui comprend un plan de travail hiérarchisé provisoire par ordre de priorité et une présentation des fonds d'affectation spéciale destinés aux pays ou à vocation institutionnelle utilisés sur le terrain.
86. Afin de perfectionner encore le mode de calcul du coût de l'assistance alimentaire, le présent Plan de gestion ne met plus l'accent sur les bénéficiaires mais sur les rations quotidiennes¹⁵. En utilisant la ration comme unité d'analyse, le PAM peut définir avec plus de précision les coûts associés à son assistance, qu'elle revête la forme de distribution de produits alimentaires, de transferts monétaires ou de bons. Selon l'analyse réalisée pour 2015, le coût moyen de la ration quotidienne qu'il est prévu de distribuer devrait être de 0,44 dollar par jour, alors qu'il est de 0,34 dollar par jour dans le plan de travail hiérarchisé provisoire par ordre de priorité, ce qui signifie qu'il est nécessaire de réduire la taille des rations.
87. Ce nouveau mode de calcul permet d'analyser de manière plus détaillée le coût de l'assistance mais ne donne aucune idée réelle du rayonnement de l'action du PAM au-delà des bénéficiaires directs de l'assistance alimentaire. Le PAM a donc défini trois catégories de bénéficiaires: i) les personnes ciblées qui reçoivent une assistance alimentaire; ii) les personnes qui bénéficient de la création d'avoirs et des messages de communication destinés à faire changer les comportements, ainsi que les petits producteurs agricoles participant à l'initiative Achats au service du progrès (P4P); et iii) les personnes qui tirent parti des activités de développement des capacités et de l'assistance technique.
88. Le plan de travail hiérarchisé provisoire explique comment seront utilisés les financements prévus en se fondant sur des prévisions réalistes du financement des projets. Cette notion diffère des "besoins opérationnels prévus", qui sont les besoins définis par les évaluations de la sécurité alimentaire et de la nutrition. La hiérarchisation des priorités est effectuée au niveau de chaque activité et permet d'obtenir, après agrégation, une analyse globale de l'impact sur les différents aspects de l'action du PAM. Cette façon de procéder part de l'hypothèse que l'affectation des contributions se fait au niveau des projets afin de ménager une certaine souplesse au niveau des activités.

¹⁵ Par ration, on entend la quantité de produits alimentaires ou les transferts monétaires/bons équivalents fournis quotidiennement à un bénéficiaire d'un groupe ciblé pour atteindre les objectifs fixés.

89. Le plan de travail hiérarchisé provisoire de 2015 est fondé sur:

- des prévisions de contributions d'un montant de 4,4 milliards de dollars¹⁶ en 2015 — 3,9 milliards de dollars en excluant les CAI et les fonds d'affectation spéciale – qui tiennent compte des préférences des donateurs et des attentes actuelles et donnent un plan de travail provisoire permettant de fournir 10,72 milliards de rations quotidiennes dans le cadre de 150 projets exécutés dans 79 pays, ou dans 76 pays si l'on exclut les fonds d'affectation spéciale;
- des besoins opérationnels pour 2015 estimés à 7,45 milliards de dollars¹⁷, permettant de fournir 17,12 milliards de rations quotidiennes.

Le PAM va continuer de s'efforcer de mobiliser les fonds nécessaires pour répondre à tous les besoins recensés.

90. Le niveau estimatif des besoins prévus pour 2016 et 2017 est présenté à titre indicatif et à des fins de planification; il s'agit de projections basses établies à partir des situations humanitaires connues et qui devraient augmenter en cas de situations d'urgence imprévues¹⁸. Un plan de travail hiérarchisé provisoire pour 2016 et 2017 sera inclus dans les plans de gestion futurs.

91. Pour 2016, la projection basse des besoins opérationnels s'établit au total à 6,4 milliards de dollars. Le coût total des produits alimentaires et des coûts opérationnels directs (COD) s'y rapportant est de 3,8 milliards de dollars, ce qui correspond à 3,9 millions de tonnes de produits alimentaires, celui des transferts monétaires et des bons et des COD y afférents représentera un total de 1,6 milliard de dollars, et celui des activités de développement et d'augmentation des capacités, 400 millions de dollars¹⁹.

92. Pour 2017, la projection basse des besoins opérationnels s'établit au total à 6,1 milliards de dollars. Le coût total de 3,6 millions de tonnes de produits alimentaires et des COD connexes s'élève à 3,4 milliards de dollars, celui des transferts monétaires et des bons et des coûts associés à 1,7 milliard de dollars, et celui des activités de développement et d'augmentation des capacités à 400 millions de dollars¹⁹.

93. Les prévisions de financement du PAM pour 2016 et 2017 s'établissent à 4,2 milliards de dollars. Le processus de hiérarchisation des priorités de 2016 et 2017 alignera les besoins opérationnels prévus sur les prévisions de financement actualisées pour établir le plan de travail par ordre de priorité.

¹⁶ Voir le chapitre II.

¹⁷ Les besoins opérationnels globaux incluent les besoins prévus en Iraq à compter d'août 2014 pour aider les personnes qui sont victimes de l'escalade importante de la violence dans le gouvernorat de Ninewa.

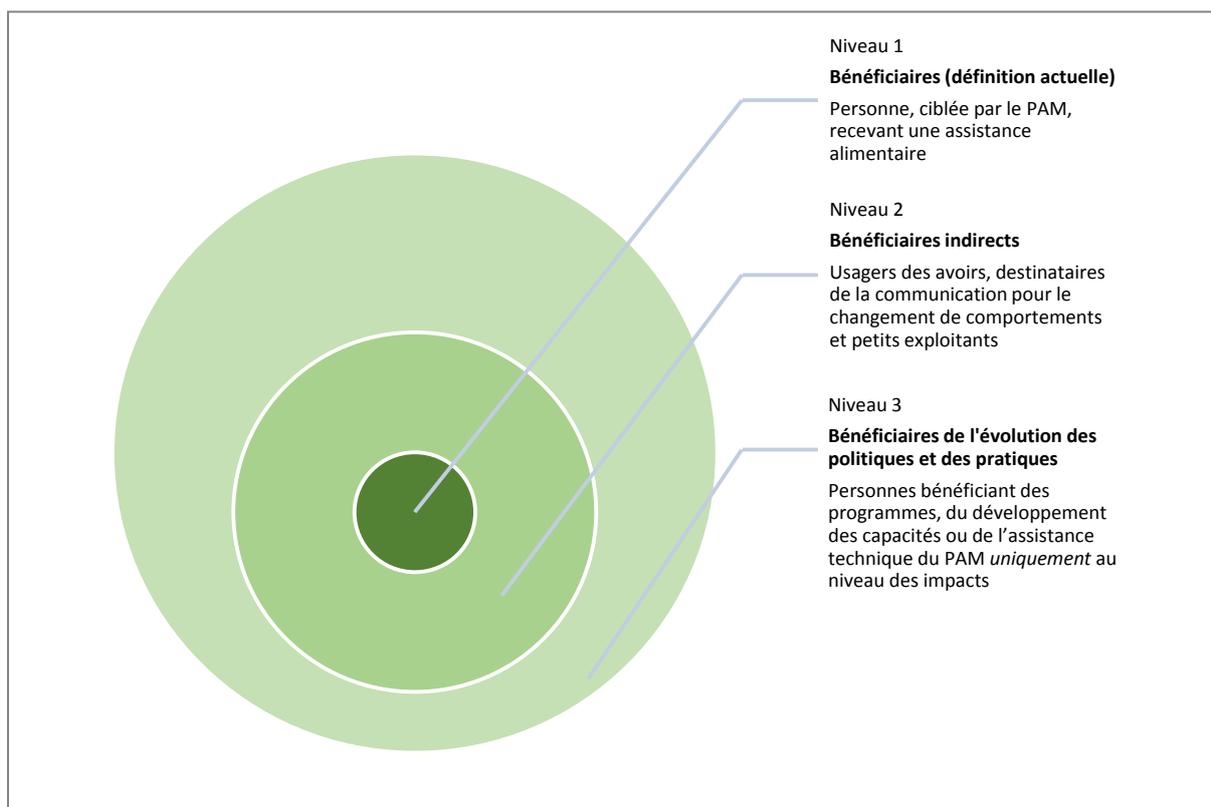
¹⁸ Voir l'annexe IV.

¹⁹ Les CAD sont répartis entre les trois catégories de coûts.

COÛTS ET RAYONNEMENT DE L'ASSISTANCE ALIMENTAIRE

94. Le calcul du coût de l'assistance alimentaire en fonction du nombre de bénéficiaires présente par définition des inconvénients, par exemple le fait de compter tous les bénéficiaires à l'identique, quel que soit le type de projet ou sa durée. En utilisant la ration comme unité, il devient possible de présenter de manière beaucoup plus précise les coûts de l'assistance fournie sous forme de produits alimentaires, de transferts monétaires ou de bons, par opération et par activité. Une ration est la quantité de produits alimentaires ou les transferts monétaires ou bons équivalents fournis quotidiennement à un bénéficiaire d'un groupe ciblé; elle est exprimée en poids (grammes) de chaque catégorie d'aliments et sa taille varie en fonction des besoins et des ressources financières disponibles.
95. Le coût moyen de la ration correspondant aux besoins opérationnels prévus pour 2015 est de 0,44 dollar par jour. Le coût quotidien d'une ration et de son transfert est calculé pour chaque activité, mais le nombre de rations et le coût par ration varient en fonction du type d'activité et de la modalité de transfert. Le coût prévu de la ration quotidienne pour les programmes d'alimentation scolaire est par exemple de 0,28 dollar par jour et celui des distributions générales de 0,51 dollar par jour.
96. Le plan de travail hiérarchisé provisoire pour 2015 envisage la distribution de 10,72 milliards de rations quotidiennes d'un coût moyen de 0,34 dollar par jour, soit un ajustement de la taille des rations résultant de l'insuffisance du financement. Le coût moyen de la ration quotidienne destinée aux programmes d'alimentation scolaire est par exemple de 0,16 dollar par jour, alors que celui des distributions générales est de 0,41 dollar compte tenu du contexte opérationnel différent de chacune de ces modalités de transfert.
97. Le nouveau mode de calcul permettra de connaître le coût de l'assistance fournie sous forme de produits alimentaires, de transferts monétaires ou de bons, par activité, modalité d'assistance ou type d'intervention, donnant ainsi plus de détails que la méthode actuelle. Mais il ne donne cependant pas une idée très claire de la valeur de l'assistance du PAM au-delà de ceux qui la reçoivent, un aspect qui a toute sa pertinence pour les activités de développement des capacités ou lorsque l'assistance alimentaire a des effets positifs au-delà des bénéficiaires directs.
98. Le PAM a donc défini trois catégories de bénéficiaires: i) les personnes ciblées qui reçoivent une assistance alimentaire; ii) les personnes qui bénéficient indirectement de la création d'emplois et des messages de communication destinés à faire changer les comportements, ainsi que les petits producteurs agricoles participant à l'initiative Achats au service du progrès; et iii) les personnes qui tirent parti des activités de développement des capacités et de l'assistance technique, par exemple de l'enrichissement des aliments ou de l'augmentation des capacités (voir la figure III.1).

Figure III.1: Types de bénéficiaires



99. Les activités prévues du PAM auront des effets bénéfiques qui ne se limiteront pas aux seuls bénéficiaires directs de l'assistance fournie sous forme de produits alimentaires, de transferts monétaires ou de bons, dont le nombre est estimé d'après le plan de travail à 63 millions de personnes. Des travaux sont en cours pour déterminer de façon plus précise le retentissement des programmes du PAM, par exemple en améliorant les estimations du nombre de bénéficiaires des activités Assistance alimentaire pour la création d'avoirs (ACA). Le coût des programmes peut être défini en calculant les coûts liés à la distribution des produits alimentaires, des transferts monétaires ou des bons, mais les avantages que représentent les infrastructures créées ou remises en état grâce aux activités ACA profitent à bien d'autres personnes que celles qui bénéficient d'un transfert direct.

100. Comme il est restrictif d'exprimer le retentissement de l'action du PAM en ne se référant qu'au nombre de bénéficiaires, les calculs reposant sur le nombre de bénéficiaires ont été dans la mesure du possible remplacés dans le présent Plan de gestion par des calculs fondés sur les rations quotidiennes. Des systèmes d'information et d'établissement des rapports permettant de rendre compte des distributions effectives de rations seront mis en service en 2014 et 2015 de façon à permettre une analyse globale du nombre de rations effectivement distribuées, par rapport au nombre de rations prévues, au cours d'une année donnée, et à mieux comprendre les coûts associés à l'assistance alimentaire distribuée en nature ou sous forme de transferts monétaires ou de bons.

BESOINS OPÉRATIONNELS PRÉVUS ET PLAN DE TRAVAIL HIÉRARCHISÉ PROVISOIRE PAR ORDRE DE PRIORITÉ

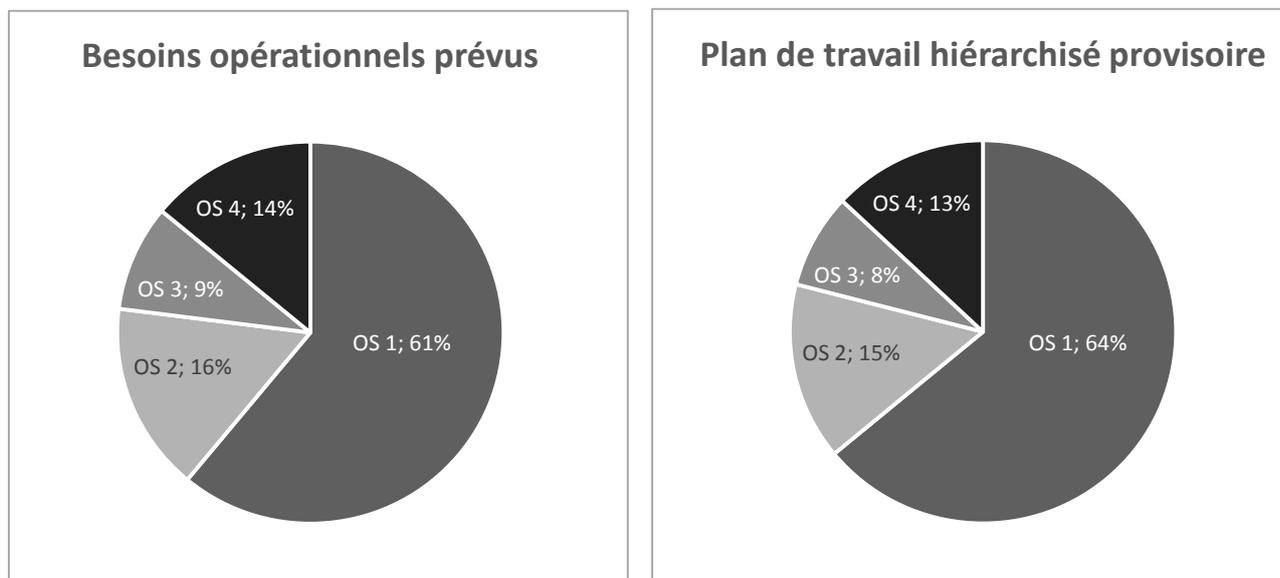
101. Les besoins opérationnels prévus sont les besoins regroupés de tous les pays établis à partir des évaluations de la sécurité alimentaire et de la nutrition que réalise le PAM dans le cadre des projets approuvés et de leurs phases ultérieures logiques. Ils ne tiennent pas compte des contraintes inhérentes aux niveaux de financement prévus.
102. Le PAM, ses partenaires et les gouvernements hôtes prévoient des besoins opérationnels se chiffrant à 7,45 milliards de dollars en 2015, somme qui permettra de distribuer 17,12 milliards de rations quotidiennes à 78 millions de bénéficiaires, soit un niveau supérieur à la prévision haute (7,27 milliards de dollars) indiquée pour 2015 dans le Plan de gestion pour 2014–2016. Ce montant couvre les besoins de quatre situations d'urgence de niveau 3 en cours à l'échelle du système (Iraq, République arabe syrienne, République centrafricaine et Soudan du Sud), qui représentent 40 pour cent des besoins opérationnels prévus.
103. L'augmentation des besoins opérationnels pour 2015 par rapport à l'année précédente est due aux sollicitations croissantes auxquelles le PAM doit répondre dans le cadre des interventions lancées pour faire face aux crises que connaissent le Soudan du Sud et la République arabe syrienne: d'après les estimations, le montant nécessaire pour couvrir pendant toute l'année les besoins opérationnels au Soudan du Sud est de 1 milliard de dollars, et de 1,8 milliard de dollars dans le cas de la République arabe syrienne.
104. Le plan de travail hiérarchisé provisoire montre comment serait utilisé le montant de 3,86 milliards de dollars pour livrer 10,72 milliards de rations quotidiennes à 63 millions de bénéficiaires. Il prend pour hypothèse que les fonds seront affectés au niveau des projets, ce qui ménagera une certaine souplesse pour hiérarchiser les activités par ordre de priorité. Les données sont agrégées de façon à montrer l'effet global sur les différents aspects de l'action du PAM.

Analyse par Objectif stratégique

105. Le tableau III.1 ventile les besoins opérationnels prévus et le plan de travail hiérarchisé provisoire par Objectif stratégique.

TABLEAU III.1: BESOINS OPÉRATIONNELS PRÉVUS ET PLAN DE TRAVAIL HIÉRARCHISÉ PROVISOIRE DE 2015, PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE <i>(en millions de dollars)</i>				
Objectifs stratégiques	Besoins opérationnels		Plan de travail hiérarchisé provisoire	
	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage
1: Sauver des vies et préserver les moyens d'existence dans les situations d'urgence	4 557	61%	2 461	64%
2: 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	1 205	16%	587	15%
3: Réduire les risques et mettre les personnes, les communautés et les pays à même de couvrir leurs besoins alimentaires et nutritionnels	688	9%	313	8%
4: Réduire la dénutrition et rompre le cycle intergénérationnel de la faim	996	14%	497	13%
TOTAL	7 446		3 858	

Figure III.2: Besoins opérationnels et plan de travail hiérarchisé provisoire de 2015, par Objectif stratégique



106. Comme en 2014, l'Objectif stratégique 1 représentera le plus gros des besoins opérationnels (4,56 milliards de dollars) et du plan de travail hiérarchisé provisoire (2,46 milliards de dollars).

107. Quand le financement est limité, les directeurs privilégient des activités qui permettent de sauver des vies, lesquelles relèvent de l'Objectif stratégique 1, plutôt que d'autres activités. C'est ce que signifie la proportion d'activités relevant de l'Objectif stratégique 1 plus élevée (64 pour cent) pour le plan de travail hiérarchisé provisoire que pour les besoins opérationnels (61 pour cent). L'Objectif stratégique 2 arrive en deuxième place pour ce qui est des besoins: 1,21 milliard de dollars, soit 16 pour cent des besoins opérationnels, et 587 millions de dollars ou 15 pour cent du plan de travail hiérarchisé provisoire. La réduction sera obtenue en diminuant le nombre et/ou la taille des rations.

108. Le montant consacré à l'Objectif stratégique 3 est de 688 millions de dollars, soit 9 pour cent des besoins prévus. Dans le plan de travail hiérarchisé provisoire, il s'agit de l'objectif le plus touché et une coupe de 56 pour cent sera nécessaire, ce qui en porte le niveau à 313 millions de dollars — soit 8 pour cent du plan de travail hiérarchisé provisoire.

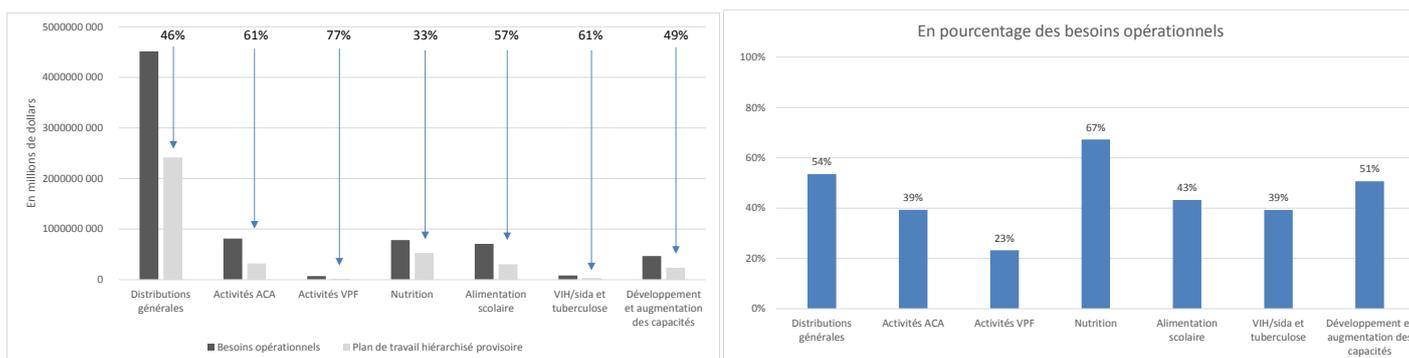
109. Pour l'Objectif stratégique 4, il faudra 996 millions de dollars, soit 14 pour cent des besoins opérationnels, ou 497 millions de dollars, soit 13 pour cent du plan de travail hiérarchisé provisoire.

Analyse par activité

110. Le tableau III.2 ventile les besoins opérationnels et le plan de travail hiérarchisé provisoire par activité.

TABLEAU III.2: BESOINS OPÉRATIONNELS ET PLAN DE TRAVAIL HIÉRARCHISÉ PROVISOIRE DE 2015, PAR ACTIVITÉ (en millions de dollars)				
Activité	Besoins opérationnels		Plan de travail hiérarchisé provisoire	
	Distributions générales – transferts, sans condition, de produits alimentaires, d'espèces ou de bons	4 515	61%	2 417
Activités ACA	814	11%	320	8%
Activités Assistance alimentaire pour la formation	72	1%	17	0,4%
Nutrition	784	10%	528	13%
Alimentation scolaire	709	10%	307	8%
VIH/sida	83	1%	33	1%
Développement et augmentation des capacités	469	6%	237	6%
TOTAL	7 446		3 858	

Figure III.3: Plan de travail hiérarchisé provisoire, par activité



111. Les distributions générales sont l'activité principale, qui équivaut à 4,52 milliards de dollars des besoins opérationnels et à 2,42 milliards de dollars du plan de travail hiérarchisé provisoire. Proportionnellement, les distributions générales augmenteront dans le plan de travail hiérarchisé provisoire, passant à 63 pour cent, contre 61 pour cent des besoins opérationnels prévus. Les distributions générales représentent 87 pour cent des activités relevant de l'Objectif stratégique 1, et les directeurs maintiendront cette activité au cas où les ressources viendraient à manquer, afin de privilégier l'assistance destinée à sauver des vies. Les réductions seront obtenues par divers moyens, notamment en diminuant le nombre et/ou la taille des rations.

112. Dans le plan de travail hiérarchisé provisoire, la nutrition arrive au deuxième rang des priorités, avec 528 millions de dollars, suivie par les activités ACA et VPF qui représentent 337 millions de dollars, l'alimentation scolaire 307 millions de dollars, le développement et l'augmentation des capacités 237 millions de dollars, et la prévention du VIH/sida 33 millions de dollars.

113. Dans le plan de travail hiérarchisé provisoire, les activités ACA et VPF sont réduites dans une proportion de 61 pour cent par rapport aux besoins opérationnels; c'est le type d'activité le plus compromis. Cela signifie que 23 projets devront annuler des activités ACA et VPF s'il leur faut se contenter de ne financer que des activités visant à sauver des vies, par

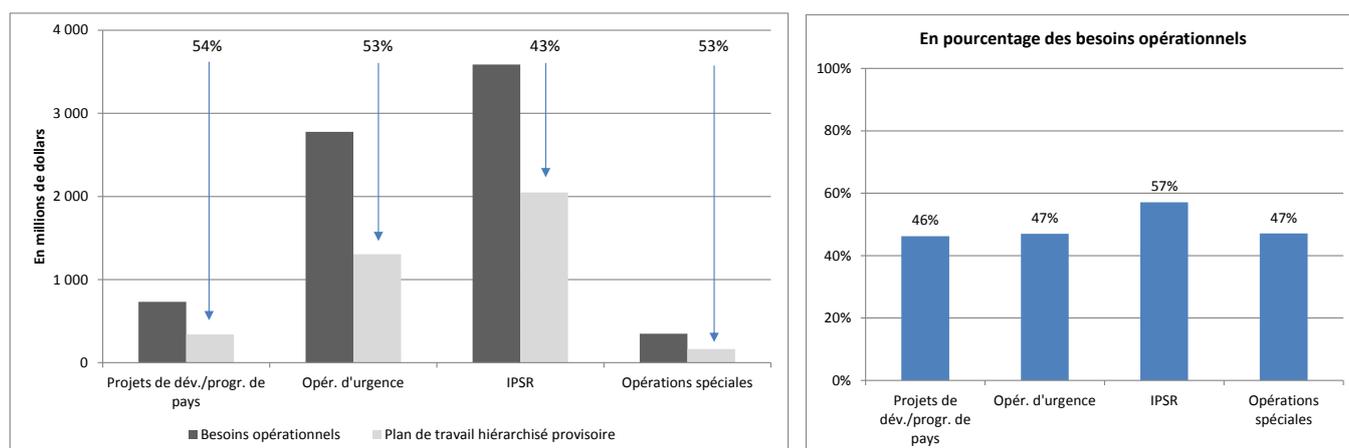
exemple des programmes nutritionnels et des distributions générales. C'est ce qu'indique la réduction moindre de ces dernières activités par rapport aux besoins opérationnels.

Analyse par catégorie d'activités

114. Le tableau III.3 ventile les besoins opérationnels et le plan de travail hiérarchisé provisoire par catégorie d'activités²⁰.

TABLEAU III.3: BESOINS OPÉRATIONNELS ET PLAN DE TRAVAIL HIÉRARCHISÉ PROVISOIRE DE 2015, PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉS (en millions de dollars)				
Catégorie d'activités	Besoins opérationnels		Plan de travail hiérarchisé provisoire	
	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage
Projets de développement/programmes de pays	733	10%	339	9%
Opérations d'urgence	2 778	37%	1 306	34%
IPSR	3 587	48%	2 049	53%
Opérations spéciales	348	5%	164	4%
TOTAL	7 446		3 858	

Figure III.4: Plan de travail hiérarchisé provisoire par catégorie d'activités



115. La figure III.4 illustre l'incidence du scénario hiérarchisé par ordre de priorité: les IPSR restent la première catégorie d'activités et absorbent 2,01 milliards de dollars, soit 53 pour cent des ressources affectées aux priorités, suivie par celle des opérations d'urgence, qui représente 1,31 milliard de dollars ou 34 pour cent des ressources.

116. Les besoins imprévus n'ont pas forcément de répercussions sur le niveau du plan de travail hiérarchisé provisoire. La raison en est que le niveau global du financement ne change pas alors que les ressources financières de certaines opérations diminuent, ce qui oblige à redéfinir les priorités en cours d'année. Par conséquent, la composition du plan de travail hiérarchisé provisoire pourrait évoluer: par exemple, en 2013, les besoins imprévus se sont établis au total à 1,4 milliard de dollars, ce qui a porté le niveau du programme de travail

²⁰ Pour de plus amples détails sur les besoins ventilés par Objectif stratégique, catégorie d'activités, catégorie de coûts et région, voir l'annexe III.

final à 6,0 milliards de dollars mais ne s'est pas traduit par une augmentation sensible des financements, qui se sont élevés à 4,4 milliards de dollars.

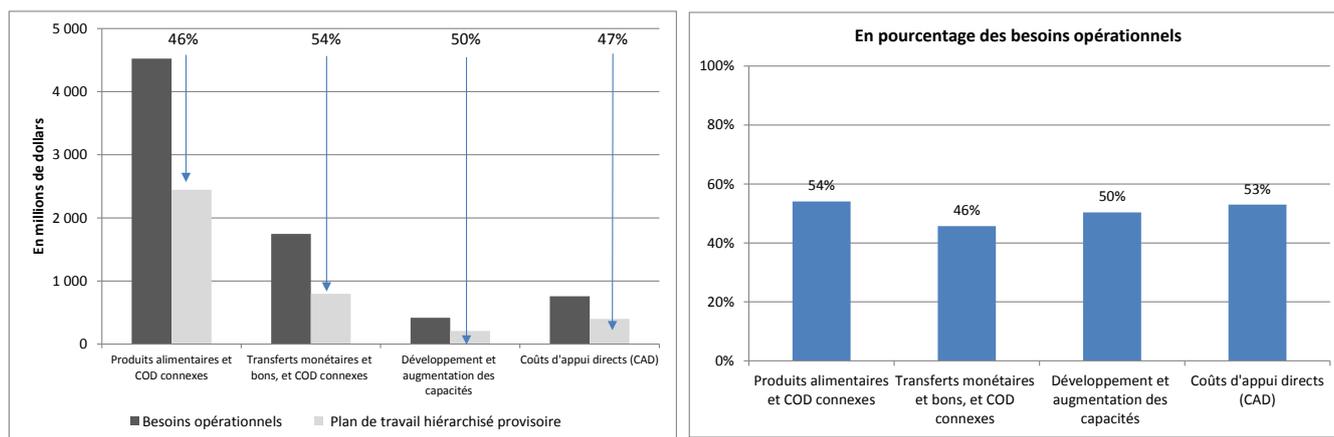
117. La catégorie d'activités la plus perturbée par le scénario de financement réaliste est celle des projets de développement/programmes de pays, qui représente 46 pour cent des besoins opérationnels (voir la figure III.4). Cette constatation souligne la nécessité d'accroître les financements pluriannuels souples pour financer les projets de développement/programmes de pays. La catégorie des IPSR (57 pour cent) serait la moins perturbée car les IPSR représentent une part plus importante des activités relevant de l'Objectif stratégique 1.

Analyse par catégorie de coûts

118. Le tableau III.4 ventile les besoins opérationnels et le plan de travail hiérarchisé provisoire par catégorie de coûts.

TABLEAU III.4: BESOINS OPÉRATIONNELS ET PLAN DE TRAVAIL HIÉRARCHISÉ PROVISOIRE DE 2015, PAR CATÉGORIE DE COÛTS (en millions de dollars)				
	Besoins opérationnels		Plan de travail hiérarchisé provisoire	
Produits alimentaires et COD connexes	4 523	61%	2 446	63%
Transferts monétaires et bons, et COD connexes	1 747	23%	798	21%
Développement et augmentation des capacités	419	6%	211	6%
Total partiel	6 688	90%	3 455	90%
Coûts d'appui directs (CAD)	758	10%	402	10%
TOTAL	7 446		3 858	

Figure III.5: Plan de travail hiérarchisé provisoire, par catégorie de coûts

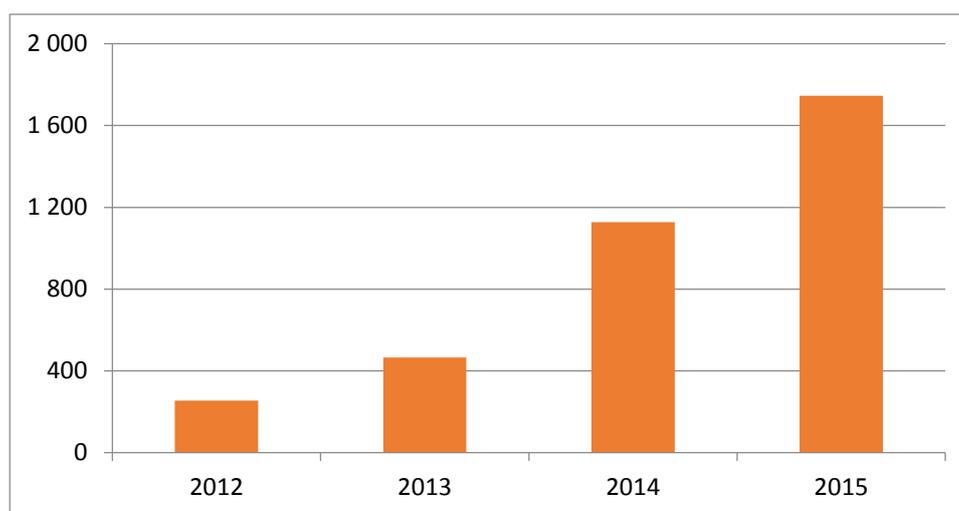


119. Les produits alimentaires et les COD connexes représentent 2,45 milliards de dollars, soit 63 pour cent des besoins opérationnels hiérarchisés par ordre de priorité, afin de garantir que les activités fondées sur l'alimentation sont maintenues. Le coût des vivres s'élèvera à 1,4 milliard de dollars, les frais de transport, d'entreposage et de manutention (TTEM) à 709 millions de dollars, les coûts de transport extérieur à 185 millions de dollars et les autres COD liés au transfert de vivres à 183 millions de dollars.

120. Les transferts monétaires et les bons ainsi que les COD connexes représentent 798 millions de dollars (21 pour cent). Les opérations menées en République arabe syrienne vont rester celles qui utilisent le plus cette modalité. La valeur de ces transferts monétaires et de ces bons sera de 721 millions de dollars, les coûts directs connexes s'établissant à 48 millions de dollars et les coûts de livraison à 29 millions de dollars.

121. La progression des programmes utilisant les transferts monétaires entre 2012 et 2015 est le fruit de l'importance accrue que leur accorde le PAM et du développement des moyens d'exécution correspondants. Pour faciliter la comparaison, les chiffres indiqués dans la figure III.6 correspondent aux besoins prévus.

Figure III.6: Transferts monétaires et bons – besoins opérationnels
(en millions de dollars)



122. Les activités de développement et d'augmentation des capacités absorberont 211 millions de dollars (6 pour cent). Des opérations spéciales seront menées à ce titre au Soudan, au Soudan du Sud et au Tchad.

123. Le montant des CAD est estimé à 402 millions de dollars, soit 10 pour cent des financements prévus dans le plan de travail hiérarchisé provisoire.

Analyse par modalité d'assistance

124. Le tableau III.5 ventile le plan de travail hiérarchisé provisoire par activité et modalité d'assistance.

TABLEAU III.5: PLAN DE TRAVAIL HIÉRARCHISÉ PROVISOIRE DE 2015, PAR ACTIVITÉ ET MODALITÉ D'ASSISTANCE (en millions de dollars)				
Activité	Transferts monétaires et bons	Produits alimentaires	Total	Pourcentage
Distributions générales	672	1 745	2 417	63
Assistance alimentaire pour la création d'avoirs	110	211	320	8
Assistance alimentaire pour la formation	7	9	17	0,4
Nutrition	9	519	528	14
Alimentation scolaire	11	296	307	8
VIH/sida et tuberculose	8	25	33	1
Développement et augmentation des capacités	s.o.	s.o.	237	6
TOTAL	816	2 805	3 858	100

125. Pour 2015, un montant de 816 millions de dollars provenant des ressources du plan de travail hiérarchisé provisoire sera affecté aux activités faisant appel aux transferts monétaires et aux bons, et un montant de 2,81 milliards de dollars sera consacré aux activités prévoyant la fourniture de vivres. Les transferts monétaires et les bons seront principalement utilisés dans le cadre de distributions générales et d'activités ACA; les produits alimentaires seront principalement fournis dans le cadre de distributions générales et d'activités nutritionnelles.

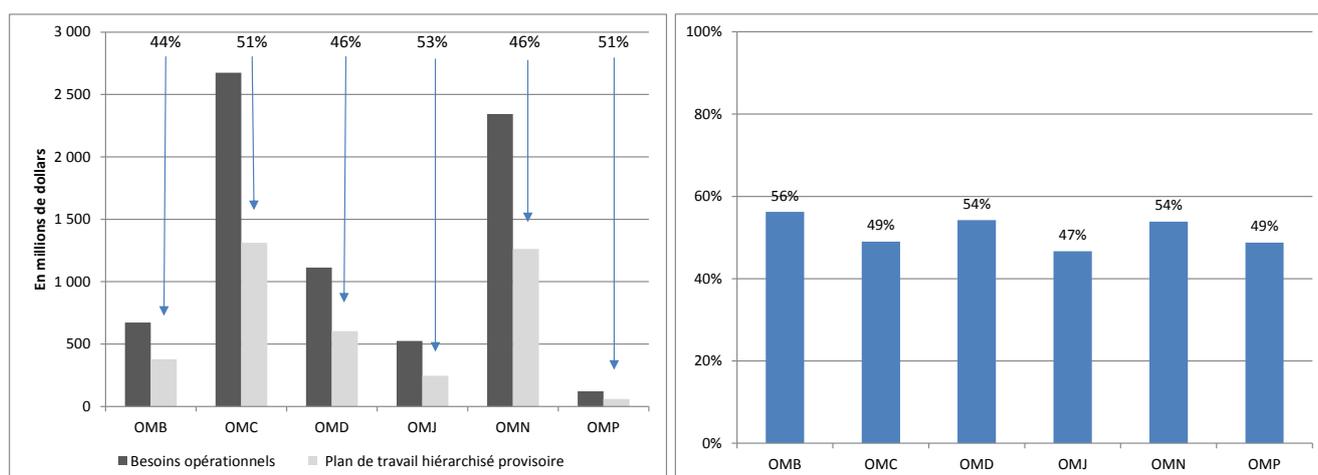
Analyse par région

126. Le tableau III.6 ventile les besoins opérationnels et le plan de travail hiérarchisé provisoire par région²¹.

TABLEAU III.6: BESOINS OPÉRATIONNELS ET PLAN DE TRAVAIL HIÉRARCHISÉ PROVISOIRE, PAR RÉGION (en millions de dollars)				
Bureau régional	Besoins opérationnels	Pourcentage	Scénario avec hiérarchisation par ordre de priorité	Pourcentage
Bangkok (OMB)	672	9	378	10
Le Caire (OMC)	2 674	36	1 311	34
Dakar (OMD)	1 112	15	603	15
Johannesburg (OMJ)	525	7	245	6
Nairobi (OMN)	2 343	31	1 262	33
Panama (OMP)	121	2	59	2
TOTAL	7 446	100	3 858	100

²¹ On trouvera à l'annexe III des détails sur les besoins opérationnels par région.

Figure III.7: Plan de travail hiérarchisé provisoire, par région



127. Les bureaux régionaux du Caire (OMC) et de Nairobi (OMN) continueront d'absorber la plus grosse part des ressources du plan de travail hiérarchisé provisoire: OMC recevra 1,31 milliard de dollars, soit 34 pour cent des activités prévues au niveau régional, et OMN 1,26 milliard de dollars, soit 33 pour cent; ces chiffres s'expliquent par l'importance des opérations d'urgence menées en République arabe syrienne et au Soudan du Sud. La part du Bureau régional de Dakar (OMD) sera de 603 millions de dollars (15 pour cent), celle du Bureau régional de Bangkok (OMB) de 378 millions de dollars (10 pour cent), celle du Bureau régional de Johannesburg (OMJ) de 245 millions de dollars (6 pour cent), et celle du Bureau régional de Panama (OMP) de 59 millions de dollars (2 pour cent).

128. La répartition des besoins opérationnels prévus par région correspond à celle du plan de travail hiérarchisé provisoire: ceux d'OMC représenteront 2,67 milliards de dollars, soit 36 pour cent, et ceux d'OMN 2,34 milliards de dollars, soit 31 pour cent, suivis par OMD et OMB.

ACCÉLÉRER LA PRISE EN COMPTE DE LA PROBLÉMATIQUE HOMMES-FEMMES À TOUS LES NIVEAUX

129. En 2015, les ressources nécessaires pour exécuter les activités liées à la problématique hommes-femmes proviendront du budget AAP, de financements extrabudgétaires et des budgets des projets. D'après les estimations des ressources nécessaires à cette fin réalisées par les bureaux régionaux et les bureaux de pays, les besoins représenteront en 2015 une part de 11 pour cent du programme de travail²².

²² Les activités en rapport avec la problématique hommes-femmes se classent en trois catégories: i) ciblées sur cette problématique (marqueur 2B de l'égalité des sexes): activités spécifiquement centrées sur cette problématique, par exemple les campagnes d'information et la formation visant à combattre la violence sexuelle et sexiste; ii) tenant compte de cette problématique (marqueur 2A de l'égalité des sexes): activités qui ne sont pas spécifiquement centrées sur cette problématique mais qui devraient promouvoir l'égalité entre hommes et femmes, par exemple les projets ACA tenant compte des préférences tant des femmes que des hommes; et iii) ayant des effets limités sur cette problématique (marqueur 1 de l'égalité des sexes): activités qui contribuent de façon limitée à l'égalité des sexes, par exemple en utilisant des critères liés à cette problématique pour sélectionner les boutiques participant aux programmes de transferts monétaires et de bons.

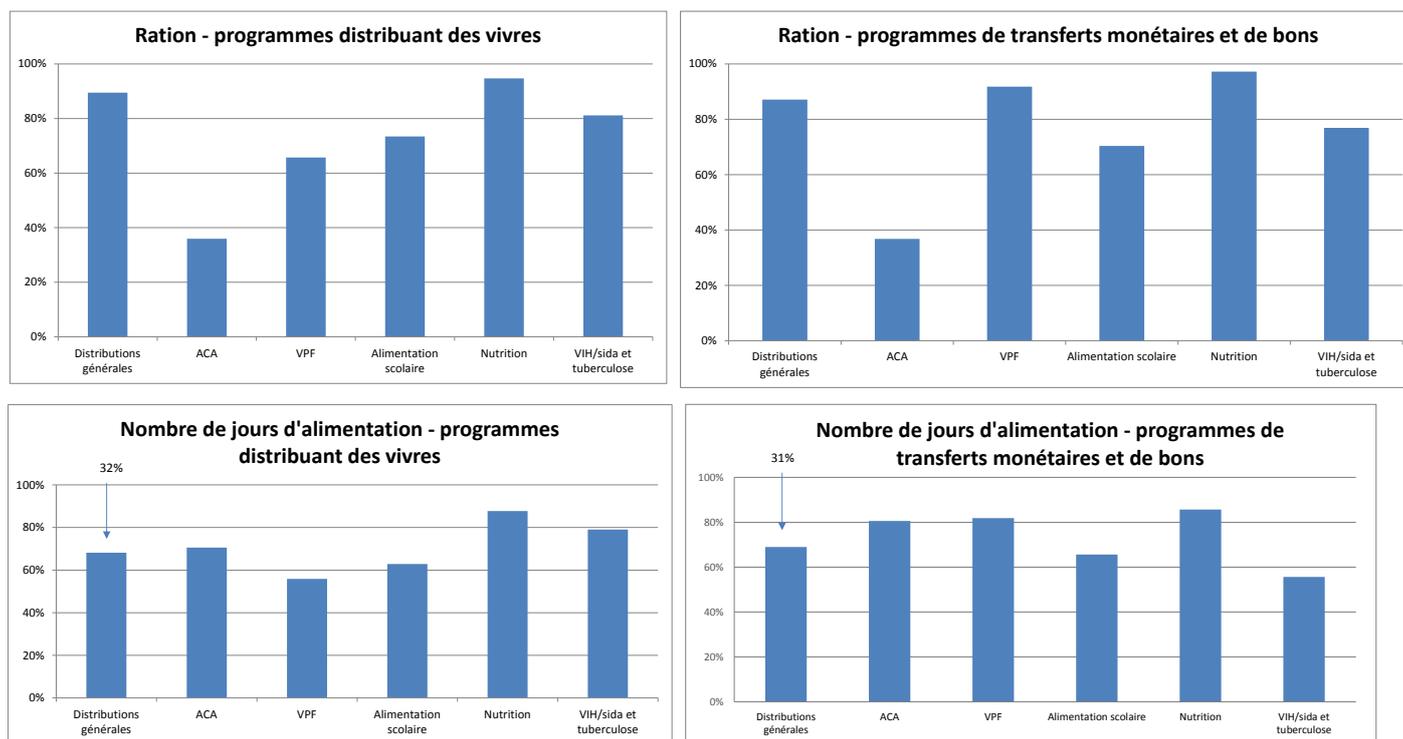
130. Les activités liées à la problématique hommes-femmes touchent à tous les aspects de l'action du PAM: il peut s'agir de mesures visant à améliorer l'accès des filles à l'enseignement primaire pour parvenir à la parité garçons-filles, de programmes saisonniers fondés sur les moyens d'existence pour que les projets, tous secteurs confondus, correspondent aux besoins différents des hommes et des femmes, de l'augmentation du savoir-faire technique des bureaux régionaux et des bureaux de pays ainsi que du développement des capacités des partenaires d'exécution et du personnel du PAM. Les ressources requises prévoient également des provisions devant permettre de traiter les questions de protection liées à la problématique hommes-femmes et d'appuyer les interventions interorganisations de lutte contre le VIH/sida, conformément à la politique du PAM relative à la problématique hommes-femmes.

INCIDENCE SUR LES RATIONS ET LA DURÉE DES INTERVENTIONS

131. Le plan de travail hiérarchisé provisoire prévoit que 10,72 milliards de rations quotidiennes seront distribuées en nature ou sous forme de transferts monétaires ou de bons. Lorsque les financements sont insuffisants, les directeurs font le choix de réduire le nombre ou la taille des rations, de diminuer la durée de l'assistance ou de privilégier une activité plutôt qu'une autre. Le tableau III.7 ventile le nombre de rations quotidiennes par activité selon le plan de travail hiérarchisé provisoire.

TABLEAU III.7: PLAN DE TRAVAIL HIÉRARCHISÉ PROVISOIRE, PAR NOMBRE DE RATIONS QUOTIDIENNES (en millions)		
	Produits alimentaires	Transferts monétaires et bons
Distributions générales	4 115	1 027
Assistance alimentaire pour la création d'avoirs	697	351
Assistance alimentaire pour la formation	58	27
Alimentation scolaire	2 470	62
Nutrition	1 797	28
VIH/sida et tuberculose	81	7
TOTAL	9 218	1 502

Figure III.8: Incidence sur les rations et la durée de l'activité, en pourcentage des besoins opérationnels



132. Les distributions générales absorbent le plus grand nombre de rations quotidiennes car elles servent à sauver des vies en situations d'urgence. Selon le plan de travail hiérarchisé provisoire, 4,12 milliards de rations alimentaires quotidiennes seront distribuées dans le cadre des distributions générales et 1,03 milliard dans le cadre d'activités faisant appel à des transferts monétaires et à des bons. Une quantité de 2,47 milliards de rations quotidiennes seront distribuées aux enfants et à leur famille dans le cadre d'activités d'alimentation scolaire, et 1,8 milliard à des personnes souffrant de malnutrition dans le cadre d'activités nutritionnelles.

133. S'il faut ajuster la taille des rations en raison de l'insuffisance du financement, les activités nutritionnelles seront prioritaires afin de maintenir la distribution de 95 pour cent des rations et d'assurer 97 pour cent des transferts monétaires et des bons, car il faut garantir que les effets directs escomptés seront bien obtenus. Le PAM ne prévoit qu'une réduction de 8 pour cent de la taille des rations destinées aux activités VPF, mais les rations destinées aux activités ACA pourraient être réduites de 64 pour cent s'il fallait diminuer les activités de transferts monétaires et de bons dans une proportion de 63 pour cent.

134. En ce qui concerne la durée de l'assistance alimentaire, les bénéficiaires des activités nutritionnelles seront protégés car le nombre de jours d'alimentation est tout aussi important que la taille de la ration. Pour ce qui est des distributions générales, les répercussions seront plus marquées au niveau du nombre de jours qu'à celui de la taille de la ration; la réduction serait de 32 pour cent pour le nombre de jours pour les programmes distribuant des vivres et de 31 pour cent pour les transferts monétaires et les bons. Les activités les plus perturbées seraient les activités VPF et les activités de transferts monétaires et de bons relevant des interventions touchant le VIH et le sida, qui se verraient amputées les unes et les autres dans une proportion de 44 pour cent.

FONDS D'AFFECTATION SPÉCIALE

Fonds d'affectation spéciale destinés à des pays spécifiques

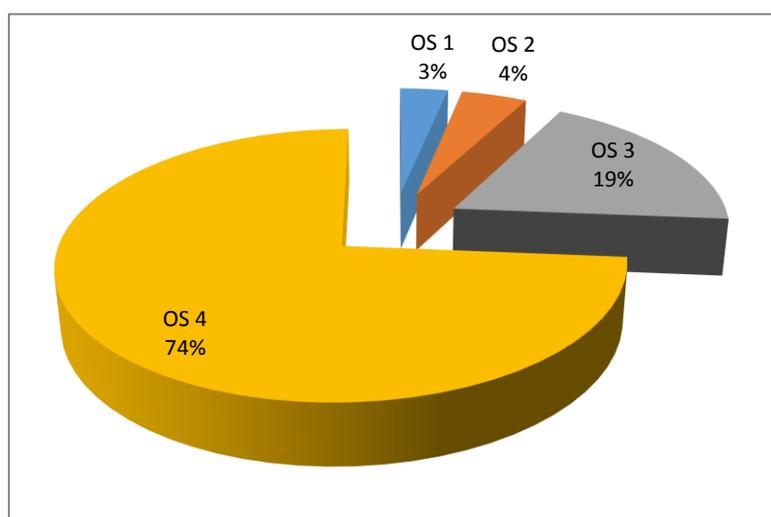
135. Les fonds d'affectation spéciale destinés à des pays spécifiques devraient représenter en 2015 un montant de 98,7 millions de dollars, soit un accroissement de 41 pour cent par rapport à leur niveau de 2014. Ces fonds reçoivent des contributions au niveau des bureaux de pays; ils ont pour finalité d'aider les gouvernements à administrer et à exécuter des programmes conformes aux Objectifs stratégiques du PAM. Les principaux pourvoyeurs des fonds d'affectation spéciale sont les gouvernements hôtes, même si les gouvernements d'autres pays et des fondations privées y contribuent aussi.

136. Le tableau III.8 montre la répartition par région des fonds d'affectation spéciale destinés à des pays.

TABLEAU III.8: FONDS D'AFFECTATION SPÉCIALE, PAR RÉGION — 2015 (en millions de dollars)		
Bureau régional	Fonds d'affectation spéciale	Pourcentage
OMB	12	12
OMC	4	4
OMD	1	1
OMJ	15	15
OMN	0	0
OMP	67	68
TOTAL	99	100

137. Comme les années précédentes, la plupart des fonds d'affectation spéciale destinés à des pays devraient être utilisés par OMP: dans cette région, une augmentation de 67 pour cent est prévue par rapport au niveau de 2014. Le PAM prévoit que l'utilisation de ces fonds devrait également progresser dans d'autres régions, en particulier en Afrique australe.

Figure III.9: Fonds d'affectation spéciale destinés à des pays, par Objectif stratégique



138. La figure III.9 montre que la plupart des ressources des fonds d'affectation spéciale seront utilisées pour atteindre l'Objectif stratégique 4 en apportant une assistance technique aux gouvernements hôtes et en développant leurs capacités dans des domaines tels que l'alimentation scolaire et la protection sociale.
139. Les activités financées par des fonds d'affectation spéciale qui relèvent de l'Objectif stratégique 1 aideront à améliorer l'analyse et la cartographie de la vulnérabilité, par exemple en créant des centres de communication, et à développer les capacités de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise. Les activités mises en œuvre au titre de l'Objectif stratégique 2 contribueront au développement des capacités et des communautés, par exemple en créant des infrastructures. Au titre de l'Objectif stratégique 3, les fonds d'affectation spéciale appuieront la distribution de suppléments alimentaires produits localement et le renforcement des capacités locales d'exécution de programmes innovants en matière de sécurité alimentaire et de nutrition.

Fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle destinés aux activités menées sur le terrain

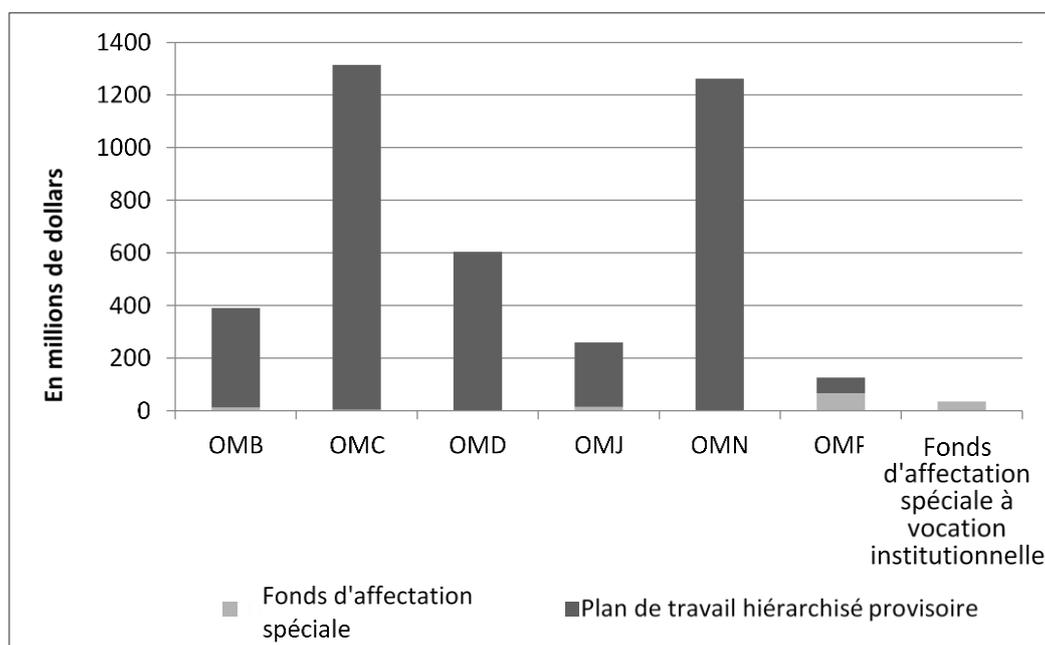
140. Les activités exécutées dans les bureaux de pays à l'aide de fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle représenteront une enveloppe de 35 millions de dollars et concerneront principalement l'initiative Achats au service du progrès, le partenariat Efforts renouvelés contre la faim et la dénutrition chez les enfants (REACH), la Children's Investment Fund Foundation et Climate Resilience Innovation.

PLAN D'EXÉCUTION

141. Le plan d'exécution dans chaque région associe les ressources du plan de travail hiérarchisé provisoire et des fonds d'affectation spéciale destinés à des pays ou à vocation institutionnelle pour appuyer des programmes ou des activités mis en œuvre dans certains pays ou au niveau régional. Le PAM prévoit un plan global d'exécution d'un montant de 3,99 milliards de dollars pour 2015, dont 3,86 milliards de dollars provenant du plan de travail hiérarchisé provisoire et 134 millions de dollars provenant de fonds d'affectation spéciale.
142. Le tableau III.9 indique la répartition régionale du plan d'exécution. OMC est en tête, avec une part de 1,32 milliard de dollars, suivi par OMN (1,26 milliard de dollars) et OMD (604 millions de dollars). C'est pour OMP que la proportion des fonds d'affectation spéciale dans le plan d'exécution par région est la plus importante (53 pour cent).

TABLEAU III.9: PLAN D'EXÉCUTION, PAR RÉGION (en millions de dollars)			
Bureau régional	Scénario hiérarchisé	Fonds d'affectation spéciale	Total
OMB	378	12	390
OMC	1 311	4	1 315
OMD	603	1	604
OMJ	245	15	260
OMN	1 262	-	1 262
OMP	59	67	126
Total partiel	3 858	99	3 957
Fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle destinés à des activités menées sur le terrain	s.o.	35	35
TOTAL	3 858	134	3 992

Figure III.10: Plan d'exécution par région



CHAPITRE IV: BUDGET ADMINISTRATIF ET D'APPUI AUX PROGRAMMES

Aperçu

143. Ce chapitre présente le budget AAP proposé pour 2015, d'un montant de 281,8 millions de dollars, et les investissements exceptionnels en rapport avec les initiatives internes d'importance stratégique, d'un montant de 9,2 millions de dollars, financés au moyen du Compte de péréquation des dépenses AAP. Il expose également les ajustements organisationnels effectués compte tenu des enseignements tirés depuis la révision de la structure du PAM, en 2013, et de l'évolution de l'environnement opérationnel (voir le chapitre II).
144. À l'heure où la rigueur budgétaire est une réalité universelle, le PAM va maintenir en 2015 une croissance nominale zéro. Le budget AAP proposé pour 2015, identique à celui approuvé dans le Plan de gestion pour 2014–2016, a été passé en revue pour s'assurer qu'il suffit à maintenir l'appui aux opérations tout en permettant de faire des économies afin que les ressources puissent être réaffectées à des activités plus prioritaires.
145. Des économies d'un montant de 12,8 millions de dollars ont été réalisées en réduisant les ressources AAP de la plupart des services, sauf celles des bureaux régionaux, des bureaux de pays, du Département des services concernant les partenariats et la gouvernance et des fonctions concernant les ressources humaines. Ces économies, auxquelles s'ajoute un montant de 750 000 dollars qui sera imputé au Fonds général pour financer les frais de gestion de trésorerie, ont permis de réaffecter 8,1 millions de dollars à des activités prioritaires et de financer un montant de 5,4 millions de dollars correspondant à l'augmentation des dépenses non discrétionnaires²³, notamment la part AAP des 10 millions de dollars de frais de sécurité précédemment financés au titre du Fonds général.
146. Il est proposé d'affecter un montant du Compte de péréquation des dépenses AAP pour financer des initiatives internes d'importance stratégique, limité, comme en 2014, à 9,2 millions de dollars. Ces investissements exceptionnels permettent au PAM de poursuivre les réformes engagées pour adapter sa structure organisationnelle à sa mission et de définir ses priorités en matière d'investissement.
147. Le budget AAP indique le niveau minimal des investissements récurrents et les initiatives internes d'importance stratégique prévus dans le plan de travail hiérarchisé provisoire par ordre de priorité pour 2015. Le présent chapitre décrit également d'autres améliorations institutionnelles qui pourraient être financées en faisant appel aux fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle.

Finalité du budget AAP

148. Le budget AAP couvre tous les coûts d'appui indirects ou frais généraux du PAM afférents à ses activités opérationnelles. Il est financé au moyen des montants recouverts au titre des CAI sur les contributions, en application de la politique relative au recouvrement intégral des coûts. Le niveau du budget AAP doit s'adapter aux besoins de l'organisation, mais ses fluctuations ne sont pas nécessairement directement proportionnelles au niveau des opérations.

²³ Les dépenses non discrétionnaires sont les dépenses engagées soit en raison de facteurs extérieurs, soit pour les besoins d'une gestion financière rigoureuse.

149. Le budget AAP est fortement sollicité: il finance des besoins opérationnels qui ne cessent d'évoluer, la transition de l'aide à l'assistance alimentaire et les processus destinés à adapter la structure organisationnelle du PAM à sa mission. L'examen du budget de 2015 avait pour but de restructurer le budget AAP ordinaire pour l'aligner sur les priorités du PAM. En complément, des initiatives internes d'importance stratégique sont financées au moyen du Compte de péréquation des dépenses AAP et d'autres activités au moyen des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle (voir la terminologie au tableau IV.1).

TABLEAU IV.1: ÉLÉMENTS DU BUDGET AAP ET TERMINOLOGIE CORRESPONDANTE	
Budget AAP ordinaire	Part du budget du PAM relative aux charges récurrentes résultant de l'appui indirect fourni aux activités du PAM, financée par le produit de l'application aux contributions d'un taux de recouvrement des coûts d'appui indirects de 7 pour cent.
Réaffectation stratégique	Dotations budgétaires résultant du réalignement du budget AAP, destinées à promouvoir les priorités du PAM, à optimiser l'utilisation des ressources et à financer des investissements récurrents à moyen terme grâce aux économies réalisées du fait de l'abaissement du plafond des ressources AAP ordinaires affectées à divers services.
Initiatives internes d'importance stratégique	Investissements exceptionnels destinés à poursuivre l'adaptation de la structure organisationnelle du PAM à sa mission et l'optimisation des ressources, financés au moyen du Compte de péréquation des dépenses AAP.
Activités de renforcement institutionnel	Activités relevant des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle menées en faveur de l'innovation et de la modification des opérations et des processus, financées par des contributions des donateurs réservées à cette fin ou par des contributions multilatérales; les allocations multilatérales sont administrées par le Comité pour l'allocation stratégique des ressources et approuvées par le Directeur exécutif.

Un budget de croissance nominale zéro grâce aux économies réalisées

150. Le PAM tient à "vivre à la mesure de ses moyens", et le niveau du budget AAP ordinaire de 2015 ne dépasse pas celui des recettes obtenues en appliquant le taux de recouvrement des CAI de 7 pour cent. Afin de concilier les besoins organisationnels et les contraintes budgétaires, il a été demandé à la plupart des départements de faire des économies, l'objectif fixé étant de 5 pour cent²⁴. Les économies ainsi réalisées ont permis d'absorber toutes les augmentations de coûts, qu'elles soient dues à des obligations statutaires ou à l'inflation, et de réaffecter des ressources à des priorités internes en fonction des besoins.

Optimisation des ressources

151. Par optimisation des ressources, le PAM entend "le fait d'obtenir les meilleurs résultats pour ses bénéficiaires en utilisant judicieusement ses ressources", et il s'efforce donc de trouver le dosage optimal entre économies, efficacité et efficacité. Des critères d'optimisation sont appliqués à tous les stades de la budgétisation interne (voir l'annexe II).

²⁴ Le Département des services concernant les partenariats et la gouvernance, les fonctions concernant les ressources humaines ainsi que les bureaux régionaux et les bureaux de pays ont été exemptés de cette obligation.

Budgétisation en fonction de la performance

152. Le PAM passe à la budgétisation en fonction de la performance, dont la principale particularité est de relier étroitement les résultats escomptés à l'affectation des ressources nécessaires pour les atteindre. Établir un tel lien au stade de la budgétisation constitue le point de départ du suivi de la performance réelle; peu à peu, les crédits budgétaires sont en effet affectés en fonction de la performance puisque les décisions sont prises en tenant compte des résultats effectifs.
153. En 2013, cinq dimensions de la gestion ont été définies aux fins de la mise en œuvre du Plan stratégique, conformément au Cadre d'action: ressources humaines, partenariats, processus et systèmes, programmes, obligation de rendre des comptes et financement. Ces dimensions, ou priorités de gestion, sont désormais des aspects essentiels de la gestion de la performance au PAM.
154. Le Cadre de résultats de gestion, qui comprend 20 résultats de gestion distincts, guide l'utilisation proposée des ressources du budget AAP et des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle: les propositions d'investissement et d'appui aux programmes doivent relever de l'une des cinq priorités de gestion et contribuer à l'un au moins des résultats de gestion. Cette façon de procéder permet de détailler plus précisément qu'auparavant les projets de budget AAP en fonction des résultats, et également de définir le schéma directeur qui permet au PAM d'assurer la gestion de l'efficacité et de l'efficience de la mise en œuvre du Plan stratégique (voir la figure IV.1).

Figure IV.1: Cadre de résultats de gestion (2014–2017)

PG		Ressources humaines	Partenariats	Processus et systèmes	Programmes	Obligation de rendre des comptes et financement
		Résultats de gestion	Efficacité du dispositif d'apprentissage et de perfectionnement du personnel	Développement des partenariats opérationnels et stratégiques	Conception de programmes de grande qualité, approuvés en temps voulu	Interventions programmatiques adaptées fondées sur des données factuelles
Motivation du personnel, soutenu par des dirigeants compétents instaurant une culture de l'engagement, de la communication et de la responsabilité	Réalisation des objectifs des partenariats		Chaîne d'approvisionnement efficiente permettant de livrer rapidement l'assistance alimentaire	Adéquation avec les priorités du gouvernement et renforcement des capacités nationales	Affectation stratégique, transparente et efficiente des ressources	
Planification appropriée des effectifs	Amélioration de la cohérence et de l'efficacité du système des Nations Unies		Rationalisation et efficacité des processus et des systèmes	Capitalisation de l'expérience et généralisation des innovations	Utilisation du dispositif d'application du principe de responsabilité	
Efficacité du dispositif d'acquisition et de gestion de talents (attirer, recruter et déployer)	Contribution à l'efficacité de la gouvernance du PAM		Plateformes favorables à l'apprentissage, au partage et à l'innovation	Communication efficace des résultats des programmes et campagnes de mobilisation	Démonstration de l'efficacité de la gestion des ressources	

BUDGET AAP POUR 2015–2017

Principales évolutions à la hausse ou à la baisse du budget AAP

155. Le résultat final du processus de budgétisation est présenté au tableau IV.2. En prenant pour base le budget AAP approuvé pour l'exercice 2014, les crédits ont été ajustés pour tenir compte des facteurs suivants:

- des augmentations des dépenses de personnel non discrétionnaires, notamment pour prendre en compte une part des coûts liés à la sécurité précédemment financée au moyen du Fonds général;
- des réductions résultant de l'examen des budgets de divers départements réalisé dans une optique d'optimisation des ressources, dont le but était de recenser les économies possibles;
- le transfert de certains frais de gestion des placements du budget AAP au Fonds général;
- la réaffectation de ressources AAP à de nouvelles priorités internes.

TABLEAU IV.2: PRINCIPALES ÉVOLUTIONS À LA HAUSSE OU À LA BAISSSE DU BUDGET AAP PAR RAPPORT À 2014 (en millions de dollars)	
Budget AAP approuvé en 2014	281,8
Ajustements pour dépenses non discrétionnaires: augmentations des dépenses de personnel, y compris la part AAP des dépenses de sécurité précédemment financée au titre du Fonds général	5,4
Économies forcées résultant des plafonds de ressources AAP fixés	-12,8
Total des dépenses AAP, après ajustements	274,4
Diminution résultant de l'imputation de certains frais de gestion de trésorerie au Fonds général	-0,7
Réaffectations	
- maintien de l'efficacité de certaines fonctions jugées prioritaires	1,1
- généralisation de certaines initiatives internes d'importance stratégique	1,9
- dépenses récurrentes prioritaires	5,1
Total des réaffectations	8,1
Montant du budget AAP proposé pour 2015	281,8

⇒ *Augmentation des dépenses de personnel, y compris la part AAP des dépenses de sécurité (5,4 millions de dollars)*

156. Les taux standard que le PAM utilise pour budgétiser et comptabiliser les dépenses de personnel sont recalculés chaque année compte tenu des éléments suivants: i) les coûts salariaux effectifs, par classe et lieu d'affectation; ii) le taux de change escompté pour les dépenses en euros se rapportant au personnel en poste à Rome; et iii) les provisions au titre d'autres indemnités et prestations relatives au personnel.

157. Les dépenses incompressibles liées aux activités requises par le Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies et au Fonds d'urgence pour la sécurité du PAM se chiffrent à 18,8 millions de dollars par an, dont: i) un montant estimé à 11,5 millions de dollars pour la part des dépenses du Département de la sûreté et de la sécurité prises en charge par le PAM, niveau inchangé par rapport à 2014; et ii) un montant de 7,3 millions de dollars pour couvrir les dépenses d'équipement.
158. Dans les trois derniers plans de gestion, le Conseil autorisait le PAM à prélever un montant maximal de 10 millions de dollars sur le Fonds général pour couvrir la part des dépenses de sécurité qui ne pouvait être imputée aux opérations ni au budget AAP. Le Plan de gestion pour 2014–2016 indiquait que cette solution n'était pas viable²⁵; le Secrétariat propose donc que pour 2015, ces dépenses soient financées à hauteur de 10 millions de dollars par le biais des taux standard appliqués à tous les postes. Le budget AAP de 2015 est majoré de 4,4 millions de dollars pour couvrir la part AAP de ces dépenses; le solde sera financé sur les postes hors budget AAP. Cette solution sera réexaminée à la lumière de l'issue des discussions concernant la méthode de détermination du taux de recouvrement des CAI et de l'examen du cadre de financement.
159. L'application des nouveaux taux standard aux dépenses de personnel dans le Plan de gestion pour 2015–2017 accroît de 3 pour cent les coûts salariaux de base, soit 5,4 millions de dollars. Ce montant est ainsi constitué:
- 1,0 million de dollars pour la hausse des charges salariales effectives, un faible facteur d'inflation pour des prestations telles que les indemnités de poste et les promotions, et l'augmentation des coûts résultant de l'appréciation du taux de change euro/dollar des États-Unis;
 - 4,4 millions de dollars pour les dépenses de sécurité du PAM.

⇒ *Économies forcées résultant des plafonds de ressources AAP fixés (12,8 millions de dollars)*

160. La plupart des départements ont reçu un montant AAP maximal inférieur de 5 pour cent à la dotation AAP qui leur avait été accordée en 2014. L'absorption des charges liées au personnel dans un budget AAP inchangé génère une économie forcée de 12,8 millions de dollars par rapport au niveau des dépenses AAP de 2014. Ces économies à réaliser ont incité les divisions à passer en revue leurs processus et leurs structures en vue d'accroître leur efficacité le plus possible.

⇒ *Frais de trésorerie financés au titre du Fonds général (750 000 dollars)*

161. En application de l'article 11.3 du Règlement financier, le PAM peut créditer au Fonds général le produit des intérêts de ses portefeuilles de placement, de ses comptes bancaires et de ses comptes de dépôt du marché monétaire. Le produit des intérêts pour 2014 est estimé à 6 millions de dollars. Le PAM propose d'imputer à compter de 2015 tous les frais de gestion des placements au poste concernant le produit des placements. La plupart de ces coûts directement liés à la gestion des placements du PAM sont déjà imputés à ce poste, par exemple les frais de gestion, les frais de garde et certains frais bancaires. Toutefois, un montant de 750 000 dollars de ces frais est actuellement financé au titre des crédits AAP ouverts au niveau central et du budget de la Division des finances et de la Trésorerie; il est proposé d'imputer ce montant aux produits des placements à compter de 2015.

²⁵ WFP/EB.2/2013/5-A/1 par. 218.

⇒ Réaffectations

162. Du fait des économies réalisées indiquées ci-dessus, un montant de 8,1 millions de dollars a été réaffecté en faveur de propositions d'investissements dont les avantages étaient manifestes du point de vue de l'optimisation des ressources. Les trois principales catégories de réaffectations sont décrites ci-après.

⇒ Montant réaffecté pour maintenir l'efficacité de certaines fonctions (1,1 million de dollars)

163. Toutes les divisions ont répertorié les économies qu'il leur était possible de faire, mais certaines fonctions du Bureau de l'évaluation et du Bureau de l'Inspecteur général ont été maintenues à leur niveau AAP de 2014 parce que leurs investissements étaient manifestement justifiés. Le budget du Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes a été maintenu pour garantir le respect du plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, et pour poursuivre le développement des compétences en la matière au PAM.

⇒ Montant réaffecté pour généraliser des initiatives internes d'importance stratégique lancées les années précédentes (1,9 million de dollars)

164. Le PAM utilise les fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle pour mettre au point de nouveaux outils et modalités qui, dès qu'ils sont prêts, sont intégrés au budget AAP. Ces dotations sont destinées à généraliser les fonctions de gestion des risques en rapport avec les transferts monétaires et les bons ainsi que les contrôles internes, à suivre et à rendre compte des éléments précédemment financés par des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle, ainsi qu'à relever le montant AAP destiné au Centre des opérations.

Encadré IV.1: Exemple d'optimisation des ressources résultant des réaffectations: gestion des risques financiers liés aux transferts monétaires et aux bons

L'utilisation de plus en plus fréquente de transferts monétaires et de bons impose de nouvelles responsabilités au personnel des bureaux de pays qui doit en assurer la gestion financière, y compris la gestion des risques financiers. La réaffectation d'un montant de 530 000 dollars permettra de développer une solution normalisée durable pour les transferts monétaires et les bons et de former le personnel afin qu'il puisse mettre en œuvre ce type d'interventions de manière efficiente et efficace.

Des contrôles financiers seront intégrés aux interventions recourant aux transferts monétaires et aux bons, qui seront ainsi plus aisément reproductibles à plus grande échelle. La formation dispensée au personnel pour qu'il apprenne à négocier devrait abaisser les frais de transaction et de contrat, et faire économiser au PAM jusqu'à 750 000 dollars par an. Cet investissement sert également à améliorer la coordination et l'atténuation des risques, en réduisant les pertes d'argent de ces opérations dans une proportion estimée à 250 000 dollars par an.

⇒ Montant réaffecté pour appuyer des dépenses récurrentes essentielles pour l'efficacité future du PAM (5,1 millions de dollars)

Augmentation de la capacité technique des bureaux régionaux

165. Un montant de 2,8 millions de dollars servira à renforcer la capacité des bureaux régionaux en vue d'améliorer la conception des programmes, la logistique, le suivi et les rapports. L'augmentation des capacités au niveau régional se poursuit afin de rapprocher la prise des décisions et l'appui des bénéficiaires.

Restructuration de la coopération avec les partenaires et des bureaux du PAM

166. Une enveloppe de 700 000 dollars permettra au Département des services concernant les partenariats et la gouvernance de consolider et de développer ses moyens de mobilisation de fonds auprès de nouveaux donateurs.

Ressources humaines

167. Un montant de 1,6 million de dollars appuiera le perfectionnement du personnel, la santé au travail, la formation, la sensibilisation en matière de déontologie et les communications. Sur ce total, un montant de 1,5 million de dollars est destiné à financer la mise en œuvre de la stratégie en matière de personnel (voir l'encadré IV.2) et 120 000 dollars seront consacrés au lancement d'un projet stratégique global portant sur la sensibilisation en matière de déontologie, la communication et la formation, qui démarrera immédiatement et durera trois ans.

Encadré IV.2: Pleins feux sur la stratégie en matière de personnel

Pour mettre en œuvre la stratégie en matière de personnel, un investissement de 1,5 million de dollars est prévu pour financer les activités suivantes:

Impératif 1: renforcer la culture de la performance

Les investissements réalisés en 2013 et en 2014 au titre du budget AAP ont financé l'essentiel de cette activité; aucune dotation supplémentaire n'a été nécessaire.

Impératif 2: développer les talents du PAM

La réaffectation de 250 000 dollars va permettre d'élaborer la stratégie d'acquisition de talents, qui incarnera les valeurs incitant à travailler pour le PAM, ainsi que d'appuyer la sélection et le recrutement de personnes ayant les compétences voulues.

Les programmes relatifs à l'apprentissage seront prioritaires (1 million de dollars). L'environnement de plus en plus complexe dans lequel œuvre le PAM nécessite un processus permanent d'apprentissage et de perfectionnement. Il est donc prévu d'améliorer le cadre général de l'apprentissage et du perfectionnement.

Impératif 3: recentrer l'action

La réaffectation d'un montant de 250 000 dollars relevant du budget AAP appuiera le programme de médecine préventive dans les bureaux du PAM afin de mettre en place un environnement de travail sûr et sain.

Impératif 4: préparer des dirigeants très performants

Une partie des fonds destinés à financer l'impératif 2 servira à développer les compétences des membres du personnel appelés à diriger. Le PAM veillera à compléter cet investissement par d'autres financements destinés à des améliorations institutionnelles.

Situation du Compte de péréquation des dépenses AAP

168. Le Compte de péréquation des dépenses AAP est une réserve essentiellement constituée par un niveau de recettes provenant des CAI supérieur à celui des dépenses AAP. Il garantit que le PAM dispose de ressources suffisantes pour financer les CAI si le niveau effectif du financement est inférieur aux prévisions. Le Conseil a décidé que l'objectif devrait être de couvrir quatre mois de dépenses AAP.
169. D'après les projections, le solde de clôture du Compte de péréquation des dépenses AAP devrait s'établir en 2014 à 120,3 millions de dollars, contre 74,4 millions de dollars prévus

dans le Plan de gestion pour 2014–2016: en effet, le niveau effectif de financement de 4,4 milliards de dollars de 2013 et le niveau projeté de 4,5 milliards de dollars pour 2014 dépassent les estimations avancées dans le Plan de gestion pour 2014–2016.

170. Le niveau prévu de financement pour 2015, soit 4,4 milliards de dollars, devrait générer 284 millions de dollars au titre des CAI, le budget AAP ordinaire de croissance nominale zéro proposé pour 2015 s'établissant à 281,8 millions de dollars. Le montant de 9,2 millions de dollars de dépenses AAP extraordinaires nécessaires au titre des initiatives internes d'importance stratégique qu'il est proposé d'imputer au Compte de péréquation des dépenses AAP – identique à celui de 2014 – permettra de s'assurer que le Compte de péréquation reste une solide réserve à la fin de 2015. Le solde de clôture prévu, d'un montant de 113,3 millions de dollars, dépasse de 21 pour cent l'objectif des quatre mois de dépenses (93,9 millions de dollars).

TABLEAU IV.3: COMPTE DE PÉRÉQUATION DES DÉPENSES AAP – PROJECTIONS (en millions de dollars)	
Solde d'ouverture au 1^{er} janvier 2015 (projection)	120,3
Produit des CAI pour 2015, si les recettes se chiffrent à 4,4 milliards de dollars	284,0
Dépenses AAP de 2015	(281,8)
Initiatives internes d'importance stratégique de 2015	(9,2)
Solde de clôture au 31 décembre 2015 (projection)	113,3

Perspectives AAP pour 2016–2017

171. D'après les projections, les recettes se chiffraient à 4,2 milliards de dollars par an pour 2016 et 2017. Le budget AAP proposé pour 2015 prévoit le même niveau de soutien des activités du PAM au cours de la période triennale de planification.

Initiatives internes d'importance stratégique

172. Il est proposé de financer un certain nombre d'investissements distincts de nature exceptionnelle, d'un montant total de 9,2 millions de dollars, dans le but de poursuivre l'adaptation de la structure organisationnelle du PAM à sa mission et de tirer des avantages de l'optimisation des ressources. Ces investissements correspondent aux priorités de gestion.

⇒ *Ressources humaines (1,9 million de dollars)*

173. Une enveloppe de 1,9 million de dollars destinée à la mise en œuvre de la stratégie en matière de personnel permettra:
- d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie relative à la diversité et à l'intégration, qui valorisera les équipes du PAM et les personnes et contribuera à institutionnaliser les valeurs liées à la notion d'égalité;
 - de poursuivre la mise en œuvre du projet relatif au personnel recruté au niveau local pour que les membres du personnel recrutés localement relèvent du Statut et Règlement du personnel de la FAO, et ce dans un souci d'harmonisation du cadre réglementaire applicable à tous les membres du personnel du PAM. Le personnel national représente 82 pour cent des effectifs du PAM. Les dispositions contractuelles et les conditions d'emploi applicables au personnel local seront précisées et les charges récurrentes d'administration de ces arrangements contractuels, après ajustement, resteront à la charge des projets.

⇒ *Partenariats (300 000 dollars)*

174. Il est proposé de créer, avec une enveloppe de 300 000 dollars, un centre de ressources sur les partenariats qui aidera le personnel du PAM, en particulier sur le terrain, à passer les partenariats en revue et à mettre en place des partenariats efficaces.

⇒ *Processus et systèmes (2,6 millions de dollars)*

175. Quatre initiatives internes d'importance stratégique sont proposées:

- i) la création d'une équipe chargée de coordonner les activités liées aux réformes, stimuler les gains d'efficacité et renforcer la gouvernance des diverses initiatives en cours (392 000 dollars);
- ii) un examen des coûts et des dépenses pour déterminer comment le PAM pourrait réorienter des ressources vers les domaines nécessitant des investissements soutenus, y compris l'étude du concept de centre de services (708 000 dollars);
- iii) la création d'une équipe chargée du développement des capacités afin de généraliser la gestion intégrée des chaînes d'approvisionnement: l'équipe collaborera avec les parties prenantes pour coordonner les initiatives transversales englobant plusieurs fonctions, par exemple le Mécanisme d'achat anticipé (MAA), en vue d'en optimiser l'efficacité (1,2 million de dollars);
- iv) une mise à niveau du site Web interne, *WFPgo*, pour que le système soit plus adapté à sa finalité, qui est de permettre au personnel du monde entier de se connecter et d'accéder à des systèmes améliorés de recherche documentaire (300 000 dollars).

⇒ *Programmes (700 000 dollars)*

176. Pour rendre la communication plus efficace et pour mener une action de sensibilisation et de valorisation de l'image du PAM, il faudra consacrer des investissements aux deux composantes suivantes:

- i) une nouvelle campagne s'intéressant à des publics multiples pour faire connaître les buts du PAM, mobiliser des contributions et diffuser des connaissances;
- ii) une mise à niveau du site Web public du PAM dans le but d'améliorer la visibilité du Programme, de ses partenaires et des gouvernements.

⇒ *Obligation de rendre des comptes et financement (3,7 millions de dollars)*

177. Deux initiatives internes d'importance stratégique sont prévues à ce titre:

- i) un appui aux évaluations décentralisées, dont le coût devrait s'élever à 600 000 dollars et qui vise à améliorer le dispositif en donnant plus de poids aux bureaux de pays et en leur communiquant, ainsi qu'aux bureaux régionaux, des normes et des lignes directrices;
- ii) un appui à l'examen du cadre de financement, qui devrait coûter 3,1 millions de dollars en 2015, afin d'accroître la responsabilité financière et de favoriser la souplesse dans la gestion des opérations moyennant:
 - a) la mise en place d'un référentiel d'évaluation comparative des coûts qui facilitera la compréhension des facteurs influant sur les coûts opérationnels et améliorera le respect de l'obligation de rendre compte de l'utilisation des fonds;
 - b) la réalisation d'un examen de la gestion des fonds visant à actualiser le cadre de gestion des ressources du PAM: l'objectif est de permettre une utilisation plus

souple des fonds destinés aux opérations, de générer des gains d'efficacité et de réduire le solde des fonds non utilisés.

Encadré IV.3: Exemple d'optimisation résultant d'une initiative interne d'importance stratégique: examen du cadre de financement – priorité à l'obligation de rendre des comptes

Le nouveau référentiel d'évaluation comparative des coûts des bureaux de pays, fondé sur des indicateurs de performance clés: i) améliorera la transparence de la gestion des coûts d'appui aux programmes et des coûts d'exécution correspondants; et ii) renforcera l'obligation de rendre compte de l'emploi des fonds à l'échelle des bureaux de pays. Il en résultera une meilleure maîtrise des coûts, en particulier des coûts d'appui aux projets, qui devrait entraîner des économies de 2,5 millions de dollars par an.

Grâce à l'amélioration de la gestion des fonds, les bureaux de pays auront la souplesse nécessaire pour pouvoir intervenir rapidement et efficacement face à n'importe quelle situation au moyen de la panoplie d'outils et d'activités la plus appropriée. Il en résultera une réduction des soldes non utilisés, du temps consacré à l'analyse des budgets et aux opérations correspondantes, et du nombre de révisions budgétaires nécessaires.

Ces changements amélioreront le suivi de la performance et le respect de l'obligation de rendre des comptes; la gestion des ressources financières confiées au PAM et l'impact des projets s'en trouveront ainsi optimisés.

STRUCTURE DU SECRÉTARIAT

178. Compte tenu des enseignements tirés des activités menées pour adapter le PAM à sa mission, la Directrice exécutive a procédé à des ajustements organisationnels qui entreront en vigueur en janvier 2015, dans les buts suivants:

- accroître les contributions du PAM aux travaux concernant les objectifs de développement durable pour l'après-2015, le financement du développement durable, le Sommet mondial sur l'aide humanitaire qui se tiendra en 2016 et l'initiative Unité d'action des Nations Unies;
- raccourcir la ligne hiérarchique dans laquelle s'inscrivent les bureaux régionaux afin de renforcer le système de responsabilisation;
- réunir, sous l'autorité du Directeur exécutif et du Chef de cabinet, le Bureau du Directeur exécutif, le Bureau de l'Ombudsman, la Division des ressources humaines, une nouvelle Division de l'innovation et de la gestion du changement, le Bureau des services juridiques, le Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle, le Bureau de l'évaluation, le Bureau de la déontologie et le Bureau d'appui aux bureaux régionaux;
- maintenir des rapports hiérarchiques directs entre le Directeur exécutif et le Directeur de la Division des ressources humaines, le Directeur de la Division de l'innovation et de la gestion du changement, le Conseiller juridique et Directeur du Bureau des services juridiques, l'Inspecteur général, le Directeur de l'évaluation et le Directeur du Bureau de la déontologie;
- séparer les responsabilités en ce qui concerne l'affectation des crédits budgétaires, en chargeant le Chef de cabinet de présider les comités qui formulent des recommandations au sujet de l'utilisation des crédits AAP et des propositions du Comité pour l'allocation stratégique des ressources;

- réorganiser le Département des services concernant les opérations pour qu'il puisse apporter un appui direct aux unités sur le terrain, notamment en matière de programmes, de préparation aux situations d'urgence, de problématique hommes-femmes, de nutrition, de chaîne d'approvisionnement et de services communs tels que les Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies, les Entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies et le module de la logistique;
- améliorer l'information de gestion en articulant mieux les fonctions technologies de l'information, finances et gestion de la performance au sein du Département de la gestion des ressources;
- réunir la sécurité sur le terrain, la gestion des installations, le Service médical et l'Unité de conseil au personnel au sein du Département de la gestion des ressources afin d'améliorer la sûreté et la salubrité de l'environnement de travail;
- optimiser la mobilisation de l'opinion en plaçant la communication sous la houlette du Département des partenariats, de la gouvernance et de la sensibilisation, afin notamment d'intensifier les campagnes en faveur de la mobilisation de recettes;
- veiller à ce que le PAM s'acquitte de ses engagements en matière de problématique hommes-femmes en maintenant la politique correspondante sous l'autorité du Directeur exécutif adjoint jusqu'à ce qu'elle soit soumise au Conseil puis, si elle est approuvée, en plaçant l'unité chargée de cette problématique sous l'autorité du Département des services concernant les opérations, afin de renforcer l'appui aux programmes.

179. La structure actuelle compte quatre postes ayant rang de Sous-Secrétaire général (SSG): un poste de directeur exécutif adjoint et trois de sous-directeur exécutif. Les ajustements envisagés prévoient le transfert temporaire d'un poste de SSG de Rome à New York pour 2015 et 2016 afin de couvrir les bureaux de New York et de Genève, ainsi que le reclassement du poste de Chef de cabinet au rang de SSG compte tenu des nouvelles attributions s'y rattachant. Ces modifications n'ont aucune incidence sur le nombre total de postes financés au titre du budget AAP. En termes financiers, l'augmentation globale des dépenses de personnel sera inférieure à 100 000 dollars et sera imputée sur les dépenses autres que les dépenses de personnel, de sorte qu'il n'y aura pas de coûts supplémentaires à financer sur le budget AAP.

Direction générale, contrôle et services centraux

180. Les services chargés de la direction générale, du contrôle et des services centraux sont les suivants:

- Le Bureau du Directeur exécutif aide le Directeur exécutif à définir et à mettre en œuvre les plans stratégiques approuvés par le Conseil, à optimiser le profil global du PAM et à accroître le plus possible son efficacité opérationnelle. Il appuie le Groupe de direction, le Groupe de haut niveau chargé de la gestion et les bureaux qui relèvent directement du Directeur exécutif et du Chef de cabinet.
- Le Bureau de l'Ombudsman et des services de médiation apporte un soutien informel et confidentiel aux membres du personnel ayant des inquiétudes liées à leur emploi, par exemple pour ce qui est des conditions d'emploi, du comportement au travail et de l'administration des prestations.
- La Division des ressources humaines fournit les cadres stratégiques, les programmes, les systèmes et les outils dont le PAM a besoin pour parvenir à disposer d'un personnel engagé, doté des compétences requises et remplissant les rôles voulus pour permettre à l'organisation de continuer à répondre à ses propres besoins opérationnels et atteindre

ses objectifs stratégiques. La division aide le PAM à: i) renforcer la performance des employés en définissant les pratiques et procédures qui permettent de prendre acte des résultats obtenus et de renforcer l'obligation redditionnelle des supérieurs hiérarchiques; ii) accroître la réserve de talents à la disposition du PAM en utilisant les schémas de carrière et en offrant des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement; et iii) préparer des dirigeants très performants, en renforçant l'ensemble de leurs compétences d'encadrement et de gestion.

- La nouvelle Division de l'innovation et de la gestion du changement élaborera un programme institutionnel pour l'innovation et sera l'instance chargée de repérer les initiatives prometteuses susceptibles d'avoir des répercussions importantes, provenant en particulier des bureaux extérieurs, et d'en accélérer la diffusion. Elle aidera également la direction générale à piloter et gérer le portefeuille hiérarchisé des principales initiatives relatives au changement organisationnel et veillera à la coordination et à l'incorporation des changements à l'échelle de tout le PAM. Elle assurera la planification des projets et appuiera l'exécution de ces initiatives en fonction des besoins.
- Le Bureau des services juridiques apporte un appui au Directeur exécutif, au Conseil d'administration et à la direction du PAM en vue de protéger les intérêts juridiques du PAM et de fournir des conseils en matière de risques juridiques ainsi que de respect des règlements internes et de la législation nationale et internationale. Il donne son avis sur la gouvernance, les privilèges et immunités, l'élaboration et l'application des cadres normatifs, la négociation des contrats, les processus standard et les modèles, ainsi que la prévention des différends. Le Bureau des services juridiques représente le PAM dans les procédures judiciaires et les procédures de règlement des différends.
- Le Bureau de l'Inspecteur général fournit des assurances indépendantes au Directeur exécutif sur les questions liées à la gouvernance, aux politiques, aux risques, à l'utilisation des ressources, aux opérations et à l'obligation de rendre des comptes. Il applique les meilleures pratiques des Nations Unies et du secteur privé pour réaliser des audits internes, des enquêtes et des inspections.
- Le Bureau de l'évaluation réalise, en appliquant les normes internationales en vigueur, des études indépendantes des effets des politiques et des opérations du PAM, dans le but d'assurer le plus largement possible le respect de l'obligation de rendre des comptes et d'encourager à prendre les décisions en se fondant sur des données factuelles. Les évaluations servent également à informer les parties prenantes quant à l'efficacité, l'efficience et la durabilité des activités du PAM. Le programme de travail du Bureau de l'évaluation est présenté en annexe au Plan de gestion.
- Le Bureau de la déontologie veille à ce que le PAM s'acquitte de sa mission en se conformant aux normes d'intégrité les plus élevées. Il administre le programme obligatoire de déclaration de situation financière et de déclaration d'intérêts, dispense en toute confidentialité des conseils aux membres du personnel, fournit des conseils au sujet des conflits d'intérêts, des activités exercées en dehors du PAM et d'autres questions de déontologie au personnel, y compris la direction, administre la politique de protection des personnes dénonçant des manquements, et est à la tête des activités de sensibilisation, de communication et de formation consacrées à l'intégrité.
- Le Bureau d'appui aux bureaux régionaux, qui gère le processus d'examen et d'approbation des projets, est l'interlocuteur des bureaux régionaux pour les questions budgétaires et coordonne la participation des bureaux extérieurs aux audits et aux évaluations.

181. Dans le cadre de ce regroupement, le Directeur de la Division des ressources humaines, le Directeur de la Division de l'innovation et de la gestion du changement, le Conseiller juridique et Directeur du Bureau des services juridiques, l'Inspecteur général, le Directeur de l'évaluation et le Directeur du Bureau de la déontologie rendront directement compte au Directeur exécutif.

Relations avec l'Organisation des Nations Unies et l'Union africaine

182. Le Directeur exécutif adjoint déménagera temporairement à New York pour assurer une représentation effective du PAM à l'ONU. Il supervisera les bureaux du PAM à New York et à Genève, qui pourront ainsi participer pleinement aux travaux portant sur le programme de développement pour l'après-2015, le Sommet mondial sur l'aide humanitaire et la cohérence de l'action des Nations Unies, ainsi que sur le Programme de transformation du Comité permanent interorganisations. Le bureau d'Addis-Abeba relèvera également du Directeur exécutif adjoint afin de veiller à ce que les membres de l'Union africaine contribuent à la définition des orientations et à la mise en œuvre des activités du programme de développement pour l'après-2015.

Département des services concernant les opérations

183. La Division chargée de la chaîne d'approvisionnement et la Division des services logistiques communs, qui comprend les Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies, les Entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies et le module de la logistique, vont être intégrées au Département des services concernant les opérations, de façon à s'assurer que les fonctions du Siège liées à la chaîne d'approvisionnement appuient les opérations du PAM et les milieux humanitaires d'une manière efficace et efficiente. Leur action se verra complétée par celle de la Division de la préparation aux situations d'urgence, qui sera également intégrée au département.

184. La nouvelle Division de la nutrition, relevant du Département des services concernant les opérations, servira à renforcer les capacités et les outils d'intervention, vu l'atout que représente l'action nutritionnelle du PAM, et appuiera la participation du PAM aux instances mondiales concernant la nutrition ainsi que sa collaboration avec les autres institutions des Nations Unies et les parties prenantes extérieures sur les questions se rapportant à la nutrition.

185. Le Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes sera incorporé au département pour que cette problématique soit pleinement prise en considération dans toutes les activités du PAM.

186. La Division des politiques et des programmes (anciennement Division des politiques, des programmes et de l'innovation) restera au sein du Département des services concernant les opérations.

187. Le nouveau Conseiller principal appuiera le département en formulant des recommandations fondées sur des analyses des problématiques susceptibles d'avoir des répercussions pour le PAM à moyen et long terme.

Département de la gestion des ressources et Bureau du Directeur financier

188. Le Département de la gestion des ressources gardera ses fonctions actuelles; le Directeur financier assurera la séparation de l'approbation des budgets, du contrôle financier et de la gestion des dépenses, et représentera le PAM auprès des parties prenantes extérieures aux fins de la reddition de comptes.

189. Le rattachement de la Division des technologies de l'information au Département de la gestion des ressources sera un atout important pour renforcer la performance. Les efforts porteront sur l'accentuation de la cohésion des systèmes informatiques existants et nouveaux utilisés à l'appui des opérations du PAM, l'amélioration du suivi et la production de données d'analyse et d'éléments probants pour faire en sorte que les décisions soient prises compte dûment tenu des risques. La fonction de suivi et de gestion de la performance, qui relève du même département, aidera pour sa part les opérations à exploiter les données issues du suivi et à mettre en évidence dans les rapports l'optimisation des ressources.
190. Le Bureau de l'intégration et de l'appui aux procédures opératoires aura pour mission de définir la portée de l'examen du cadre de financement et de le mettre en œuvre, en concertation avec les bureaux extérieurs et les divisions du Siège, et il concevra des outils informatiques destinés à doter le PAM d'un système de financement plus souple et plus efficient.
191. Pour favoriser l'efficacité et la productivité, il est primordial de promouvoir et de préserver le bien-être physique, psychologique et social de tous les employés, y compris en prévoyant des mesures de prévention. Cette responsabilité capitale qui incombe au PAM en sa qualité d'employeur appelle une démarche globale et une structure plus intégrée. Il est donc prévu d'incorporer dans le Département de la gestion des ressources les fonctions concernant la sécurité sur le terrain, les services médicaux et le conseil au personnel. Celles-ci travailleront en étroite collaboration avec la Division des services de gestion, dont les responsabilités englobent la gestion des bureaux, des résidences (*guesthouses*) et des véhicules légers, et la sécurité du Siège, en vue de mettre en œuvre la politique du PAM en matière de sécurité et de santé sur les lieux de travail.

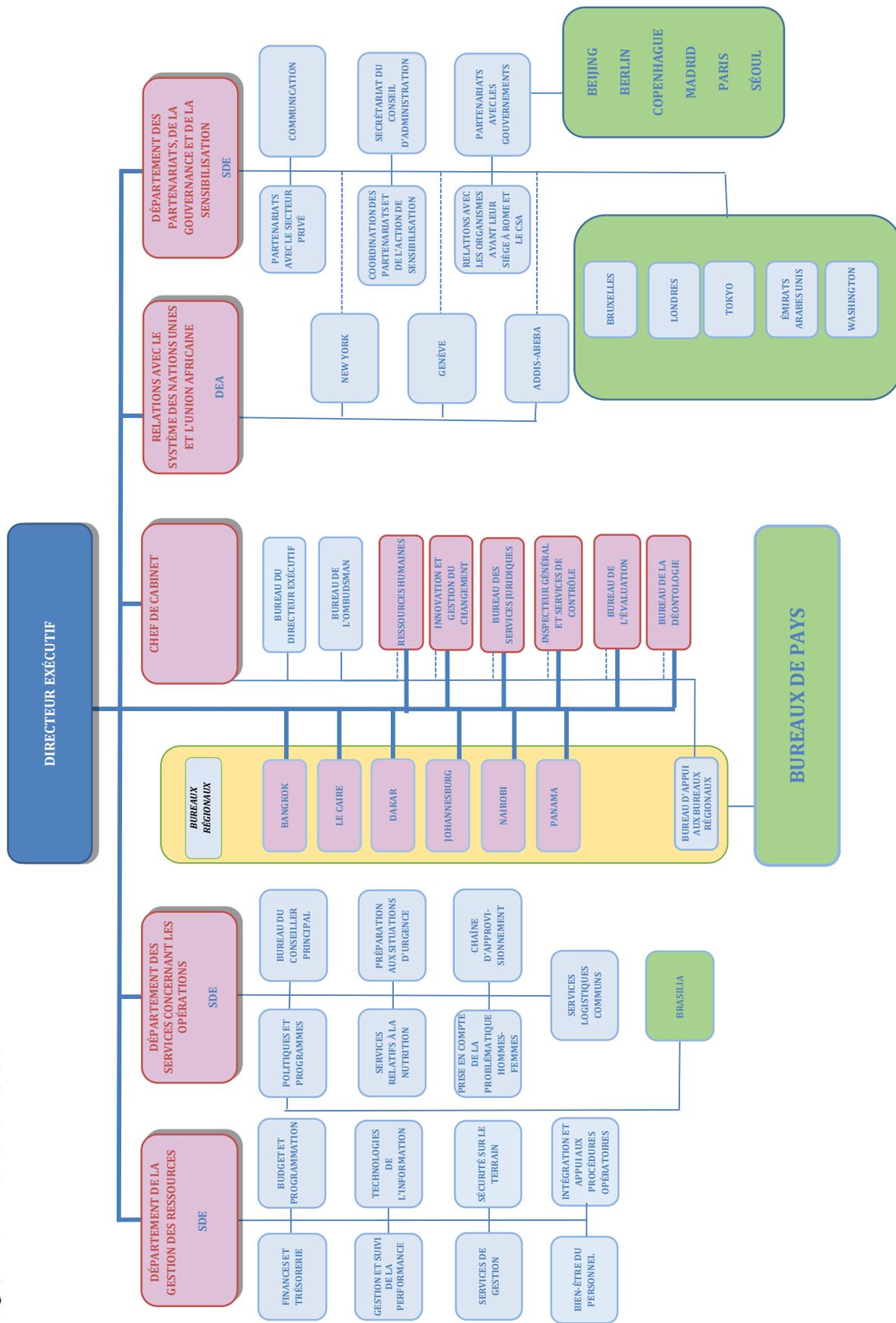
Département des partenariats, de la gouvernance et de la sensibilisation

192. Le Département des partenariats, de la gouvernance et de la sensibilisation sera le principal responsable de la stratégie institutionnelle du PAM en matière de partenariat, dont il supervisera la mise en œuvre. Il s'attachera à optimiser les résultats des partenariats établis avec les gouvernements, les institutions des Nations Unies, y compris celles ayant leur siège à Rome, et les organismes du secteur privé, le Comité de la sécurité alimentaire mondiale et les organisations non gouvernementales (ONG). Le département a des bureaux dans 11 pays. Les bureaux du PAM à Bruxelles, aux Émirats arabes unis, à Londres, à Tokyo et à Washington relèvent directement du Sous-Directeur exécutif. Les bureaux à Beijing, Berlin, Copenhague, Madrid, Paris et Séoul font partie de la Division des partenariats avec les gouvernements.
193. Le département sera chargé de mobiliser les ressources dont le PAM a besoin pour mener ses opérations. Il s'emploiera à obtenir des gouvernements des ressources prévisibles et souples en temps opportun, à étudier la possibilité de nouer des partenariats public-privé, à accroître la visibilité des donateurs et à mettre en place des partenariats.
194. Le département établira une fonction de sensibilisation stratégique. Avec l'appui de la Division de la communication, transférée dans le giron du département, cette fonction renforcera la cohérence, la pertinence et l'impact des efforts de diplomatie déployés au niveau institutionnel dans le cadre des partenariats bilatéraux et multilatéraux et des relations publiques, notamment avec les médias, et elle contribuera à définir les actions prioritaires dans ce domaine. À partir des données recueillies sur le terrain, le département établira les priorités du PAM en matière de sensibilisation et définira les messages qui lui permettront de relayer ses positions.
195. Le département gèrera les relations entre le Secrétariat et le Conseil d'administration du PAM et les autres organes directeurs.

Figure IV.2: Organigramme pour 2015–2016



Programme Alimentaire Mondial



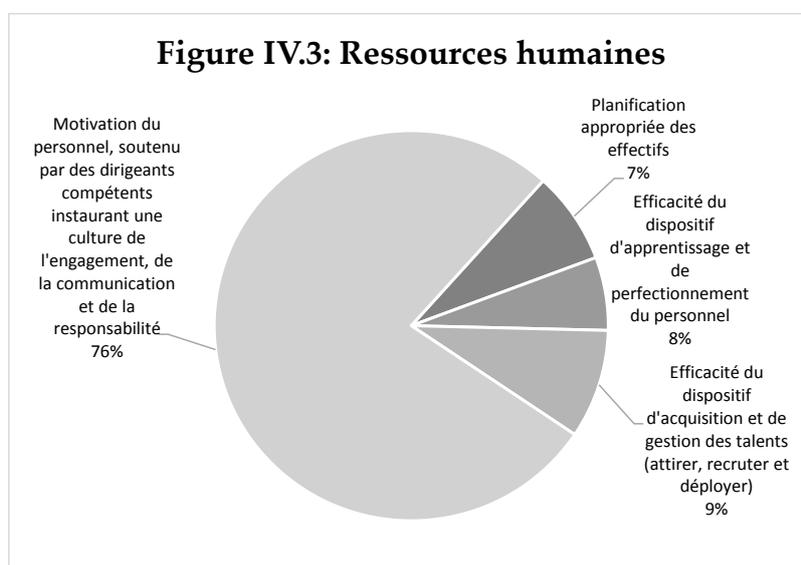
ORIENTATION DU BUDGET AAP

196. Le tableau IV.4 fait apparaître l'orientation du budget AAP en présentant ses divers éléments par rapport aux cinq priorités de gestion.

	Montant total du budget AAP, après ajustement	Réaffectations	Budget AAP proposé pour 2015	Initiatives internes d'importance stratégique	Total	%
Ressources humaines	51 547	1 620	53 167	1 916	55 083	19
Partenariats	25 522	300	25 822	300	26 122	9
Processus et systèmes	85 918	2 215	88 133	2 588	90 721	31
Programmes	32 255	2 554	34 809	696	35 505	12
Obligation de rendre des comptes et financement	78 436	1 433	79 869	3 700	83 569	29
TOTAL			281 800	9 200	291 000	100

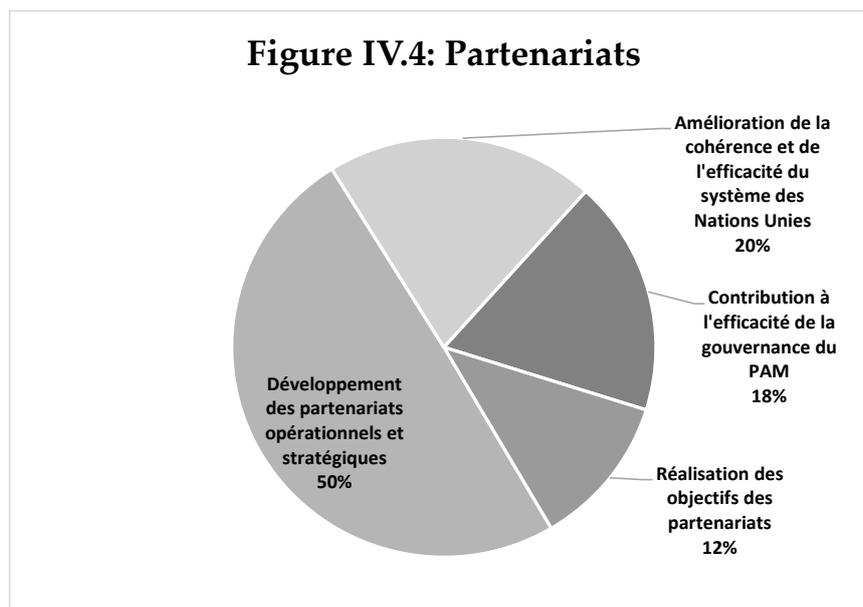
Ressources humaines

197. Les ressources humaines représentent 19 pour cent du montant total des investissements AAP. Ces investissements portent essentiellement sur la formation afin de renforcer les compétences et les capacités du personnel et d'améliorer la gestion individuelle de la performance et l'aptitude des administrateurs. L'objectif est de mettre en place une main-d'œuvre qualifiée et souple constituant une réserve de talents, bénéficiant d'activités de perfectionnement et administrée par des dirigeants compétents et motivés. Cette priorité de gestion couvre l'ensemble des dépenses afférentes aux cadres supérieurs du PAM pour tenir compte de l'impulsion que donnent ces derniers pour promouvoir une culture de l'engagement, de la communication et de la responsabilité.



Partenariats

198. Les partenariats représentent 9 pour cent du montant total des investissements AAP. Ces investissements correspondent aux changements d'orientation prévus dans la stratégie institutionnelle du PAM en matière de partenariat approuvée par le Conseil à sa session annuelle de 2014, dont le but est de mettre en place de solides partenariats avec des gouvernements, des organisations régionales, d'autres institutions des Nations Unies, des organismes opérationnels et des établissements universitaires pour fournir une assistance alimentaire et renforcer la résilience. Cette priorité de gestion englobe également l'appui fourni au Conseil pour assumer son rôle de gouvernance, ainsi que la coordination avec les autres institutions des Nations Unies et la direction des modules d'action groupée.



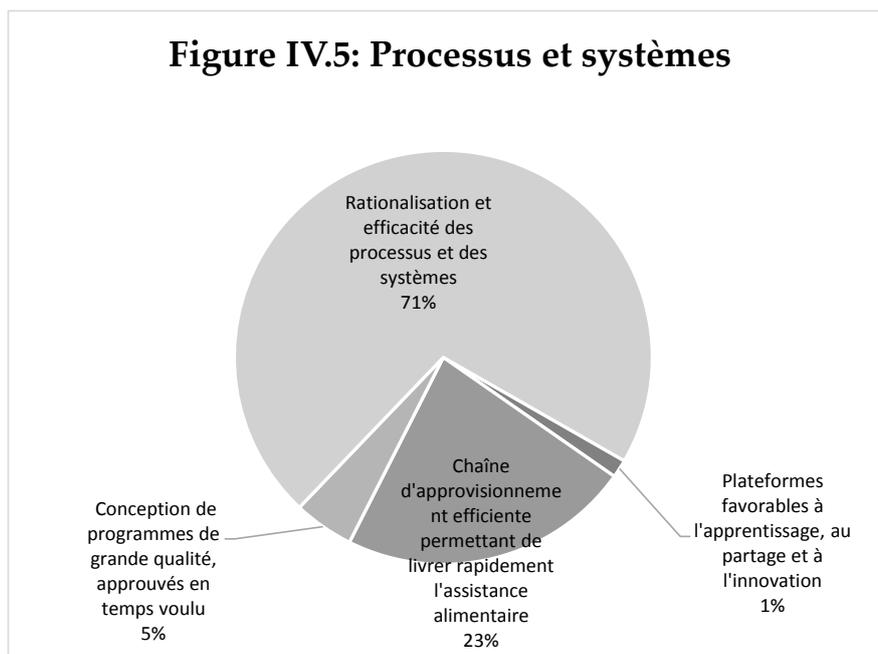
Processus et systèmes

199. Les processus et les systèmes représentent 31 pour cent du montant total des investissements AAP. Ils ont pour but de fournir la quantité nécessaire d'assistance alimentaire de qualité en temps voulu, là où elle est nécessaire et de la manière la plus efficace et la plus économique qui soit. Il faut à cette fin:

- des projets rigoureusement conçus répondant aux critères de qualité du PAM et approuvés dans les meilleurs délais;
- une chaîne d'approvisionnement d'un bon rapport coût/efficacité, s'appuyant sur des processus simplifiés, des systèmes efficaces et des mécanismes de suivi de la performance;
- des dispositifs efficaces d'apprentissage, de partage des connaissances et d'innovation.

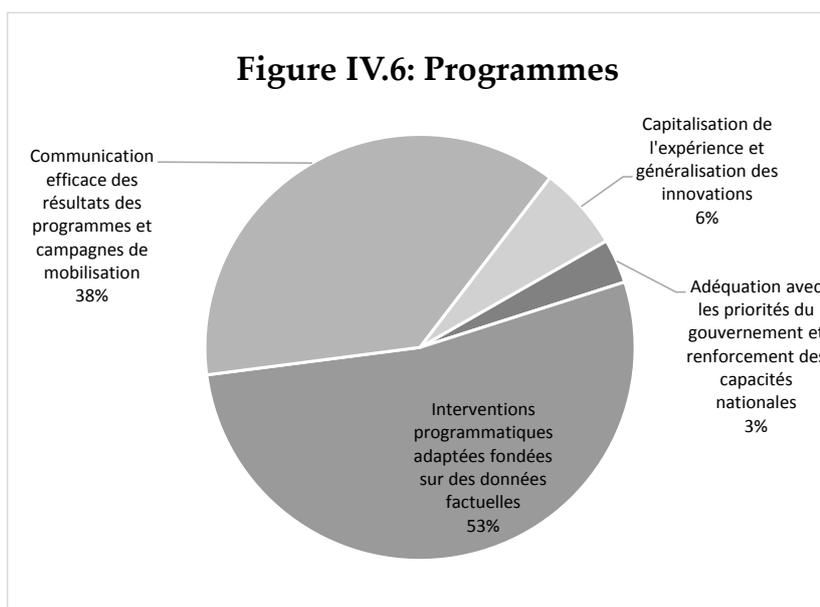
200. Cette priorité de gestion englobe l'appui dans les domaines suivants:

- les systèmes internes – infrastructure, maintenance et appui concernant les technologies de l'information; gestion des états de paie et des contrats du personnel, et paiements; et dépenses du Siège;
- les processus de conception et d'approbation des programmes;
- les activités en rapport avec la chaîne d'approvisionnement – logistique, achats et sécurité sanitaire des aliments, ainsi que gestion du MAA.



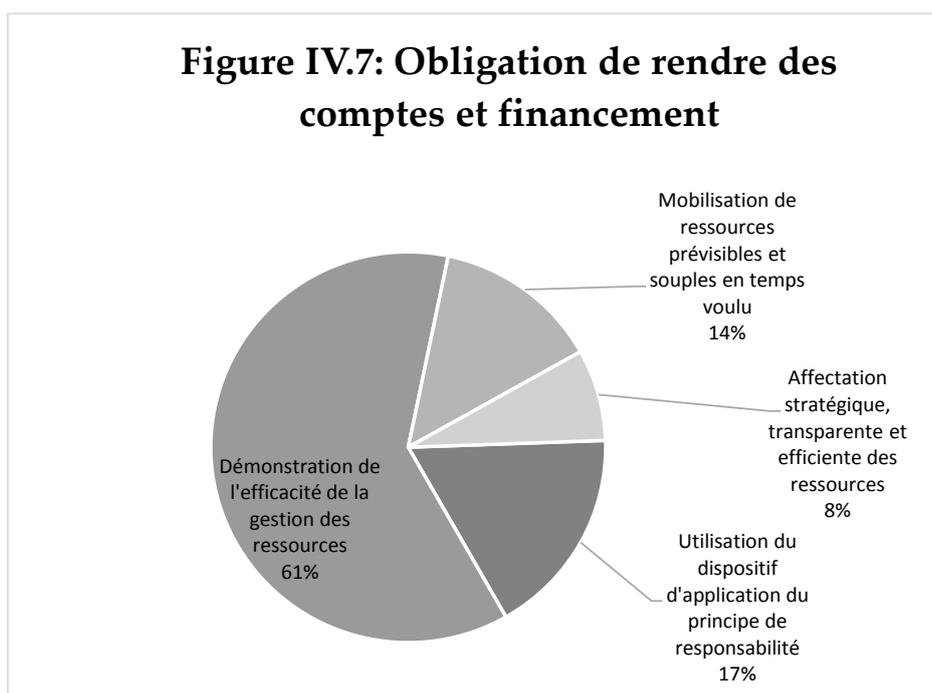
Programmes

201. Les programmes, qui représentent 12 pour cent du montant total des investissements AAP, visent à promouvoir des interventions innovantes, correctement ciblées et fondées sur des données factuelles, dans les bureaux régionaux et au Siège, afin de répondre aux besoins alimentaires et nutritionnels et de développer les capacités nationales, en adéquation avec les politiques suivies. Ces investissements concernent les moyens nécessaires au PAM pour répondre aux situations d'urgence complexes, renforcer les capacités, transférer les programmes aux autorités nationales ou locales et évaluer les résultats, réaliser des évaluations efficaces, tirer parti des enseignements et des approches innovantes, communiquer les résultats et faire connaître les solutions utiles pour résoudre les problèmes liés à la faim; ils portent également sur la communication extérieure qui permet de promouvoir l'image du PAM, d'en assurer la visibilité et de mobiliser l'appui nécessaire.



Obligation de rendre des comptes et financement

202. Cette priorité de gestion, qui représente 29 pour cent du montant total des investissements AAP, a pour but de mobiliser les fonds nécessaires pour mener à bien les opérations du PAM, maintenir une bonne gouvernance, des contrôles internes et une gestion avisée des ressources, et encourager à rendre compte des résultats. L'objectif est de veiller à ce que des ressources prévisibles soient disponibles en temps utile et puissent être utilisées avec souplesse, à ce qu'elles soient gérées efficacement et à ce qu'il en soit dûment rendu compte. Les fonctions de contrôle exercées par le Siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays veillent à ce que les systèmes qui permettent de rendre compte de l'action et d'établir des rapports soient utilisés efficacement.



Synthèse du budget AAP ordinaire de 2015, par ligne de crédit

203. Conformément aux dispositions de l'article 9.3 du Règlement financier, le budget AAP ordinaire global est présenté en trois rubriques budgétaires: i) appui aux programmes: bureaux régionaux et bureaux de pays; ii) appui aux programmes: Siège; et iii) gestion et administration.

204. Le tableau IV.5 présente le budget AAP ordinaire, par ligne de crédit, de 2013 à 2015. Le coût total englobe les dépenses de personnel et les autres dépenses; le personnel national est inclus dans le nombre total des postes. Les lignes de crédit demeurent identiques à celles figurant dans le précédent Plan de gestion. Des renseignements supplémentaires sont fournis à l'annexe I.

	Dépenses de 2013		Estimations pour 2014		Projections pour 2015				
	Nombre de postes		Nombre de postes		Nombre de postes		Coût total		
	Adm.	Total	Adm.	Total	Adm.	Total			
Appui aux programmes: bureaux régionaux et bureaux de pays	193	736	85,7	227	789	96,7	244	825	99,3
Appui aux programmes: Siège	166	276	54,4	160	255	55,5	151	239	52,1
Gestion et administration	254	515	107,2	288	551	129,6	294	549	130,4
TOTAL	613	1 527	247,4	675	1 595	281,8	689	1 613	281,8

205. Le décompte du nombre de postes pour 2014 fait apparaître une réduction de 16 postes non pourvus au Siège, qui figurait dans le Plan de gestion pour 2014–2016 avec la mention "à déterminer"²⁶. Le tableau IV.6 ci-dessous fait apparaître une réduction du nombre de postes au Siège entre 2014 et 2015 de 18 postes (en sus des 16 postes qui ont depuis été déterminés). Au Siège, la Division des services de gestion et la Division de la logistique en particulier ont toutes deux réduit leurs effectifs en raison des économies forcées qu'elles ont dû réaliser et de l'examen des processus et des structures effectué pour optimiser l'efficacité. Pour ce qui est des bureaux régionaux, une augmentation significative des effectifs est proposée pour ceux du Caire et de Johannesburg.

	Nombre de postes en 2014		Changements proposés en 2015		Nombre de postes prévu en 2015	
	Admin.	Total	Admin.	Total	Admin.	Total
Bureaux régionaux et bureaux de pays	227	789	17	36	244	825
Siège	460	822	-3	-18	445	788
Postes non pourvus au Siège	-12	-16				
TOTAL	675	1 595	13	18	689	1 613

Crédits sous gestion centrale

206. Les crédits sous gestion centrale se rapportent aux obligations statutaires et à d'autres crédits gérés au niveau central relevant de la rubrique Gestion et administration. Leur niveau devrait être légèrement inférieur à celui de 2014 (voir le tableau IV.7). La différence principale par rapport à 2014 a trait à l'accroissement de l'appui interinstitutions fourni, par exemple en faveur du Bureau de la coordination des activités de développement et du

²⁶ Plan de gestion du PAM pour 2014–2016, paragraphes 180 et 182.

Cabinet du Secrétaire général de l'Organisations des Nations Unies ou du partenariat REACH.

TABLEAU IV.7: OBLIGATIONS STATUTAIRES ET AUTRES CRÉDITS SOUS GESTION CENTRALE		
	Estimation 2014	Projet de budget 2015
Coûts de réaffectation	3 000 000	3 000 000
Primes d'assurance	1 182 500	1 284 000
Corps commun d'inspection	870 000	870 000
Commission de la fonction publique internationale	600 000	600 000
Vérification extérieure des comptes	400 400	415 800
Conseil des chefs de secrétariat	315 000	315 000
Évacuations sanitaires d'urgence	300 000	150 000
Comité d'audit	194 000	194 000
Prestations d'autres organismes	1 635 000	1 798 633
Appui interinstitutions	1 051 700	1 372 320
Contribution au système des coordonnateurs résidents	1 234 000	1 301 554
Réunion mondiale des cadres	265 000	265 000
Provisions pour fluctuations du taux de change euro/dollar	700 000	350 000
Autres	751 357	444 650
TOTAL	12 498 957	12 360 957

Améliorations institutionnelles

207. Les activités financées au moyen de fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle servent à encourager l'innovation et à apporter des modifications importantes aux opérations, aux systèmes et aux processus dans un contexte opérationnel qui ne cesse d'évoluer, ainsi qu'à appuyer d'autres améliorations institutionnelles et des initiatives liées au développement des capacités.

208. L'expérience montre que les donateurs sont prêts à financer des activités axées sur l'innovation et le changement des modes de fonctionnement du PAM: la mise au point de procédures, processus et plateformes servant à mettre en œuvre à plus grande échelle les programmes de transferts monétaires et de bons dans les bureaux de pays, ou le renforcement du suivi et de la gestion de la performance et des risques sont des exemples de nouveaux modes opératoires mis à l'essai avec des ressources autres que celles du budget AAP. Dans certains domaines, l'intérêt des donateurs et leur volonté de financer des activités ont été à l'origine du changement; dans d'autres, le PAM a mobilisé des fonds pour financer des besoins jugés prioritaires.

209. Par le passé, le processus consistant à générer des fonds supplémentaires pour financer le changement n'avait rien à voir avec le processus d'établissement du budget AAP, et l'affectation des ressources du budget AAP et des fonds d'affectation spéciale risquait donc de ne pas correspondre aux priorités.

210. Le présent Plan de gestion inclut donc des renseignements sur les investissements réels et potentiels au stade de l'établissement du budget AAP. Les propositions d'investissement préparées par les départements qui concernent des activités ne pouvant être financées au titre du budget AAP ordinaire (voir l'annexe II) ont été hiérarchisées par ordre de priorité pour des réaffectations de ressources AAP, récurrentes ou exceptionnelles, ou de fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle. Les décisions ont été prises en tenant compte des priorités du PAM, de la possibilité de mobiliser des fonds auprès des donateurs et de la viabilité du financement futur. Ainsi, les ressources AAP sont destinées aux activités que le PAM juge le plus nécessaires.
211. Pour 2015, 75 propositions d'investissement, d'un montant total de 38,9 millions de dollars, ont été présentées pour financement au titre du budget AAP, et 87, qui se chiffrent au total à 93,3 millions de dollars, pour financement au titre de ressources extrabudgétaires.
212. Les réaffectations résumées plus haut ont donné la priorité à 17 propositions d'investissement à financer au titre du budget AAP ordinaire, avec une enveloppe de 8,1 millions de dollars en 2015. Dix autres propositions d'investissement ont été considérées comme des initiatives internes d'importance stratégique, auxquelles a été allouée une enveloppe de 9,2 millions de dollars. Les 135 propositions d'investissement restantes, d'un montant total de 114,4 millions de dollars, donnent une idée des besoins au titre des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle nécessaires en 2015, et pourraient donc être financées à l'avenir.

Analyse des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle, par priorité de gestion

213. Le tableau IV.8 montre les besoins liés aux fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle pour 2015, ventilés par priorité de gestion; ils ont tous été établis en utilisant un modèle d'investissement commun de façon à aider le Comité pour l'allocation stratégique des ressources à formuler ses recommandations relatives à l'affectation des ressources multilatérales. Les rubriques Processus et systèmes et Programmes représentent 75 pour cent des besoins, dont 28 pour cent sur le terrain.

TABLEAU IV.8: FONDS D'AFFECTION SPÉCIALE À VOCATION INSTITUTIONNELLE, PAR PRIORITÉ DE GESTION			
	Projections du PAM		Réservé aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays
	En millions de dollars	En pourcentage	En millions de dollars
Priorité de gestion 1: Ressources humaines	7,8	7	1,0
Priorité de gestion 2: Partenariats	12,4	11	5,5
Priorité de gestion 3: Processus et systèmes	36,9	32	6,4
Priorité de gestion 4: Programmes	49,0	43	16,0
Priorité de gestion 5: Obligation de rendre des comptes et financement	8,3	7	3,4
TOTAL	114,4	100	32,3

214. Les ressources affectées à la priorité de gestion 1 serviront à optimiser les capacités du personnel en matière d'interventions d'urgence et d'administration, à appuyer le développement du savoir-faire et des carrières dans le domaine de la logistique et à accroître les moyens du module de la logistique. Le schéma directeur pour l'apprentissage et le perfectionnement qui va être établi en réponse à la demande des cadres supérieurs et du personnel se verra complété par un investissement AAP qui financera des programmes de formation spécifiques.
215. Le montant affecté à la priorité de gestion 3 vise à appuyer les améliorations des processus de mise en service des systèmes techniques nécessaires pour les programmes de transferts monétaires et de bons, les systèmes de suivi et d'établissement des rapports et les activités prévues dans le deuxième volet de l'examen du cadre de financement – améliorer la souplesse.
216. Les ressources affectées à la priorité de gestion 4 serviront à renforcer les moyens de préparation aux situations d'urgence du PAM et à développer la résilience pour assurer la sécurité alimentaire et nutritionnelle dans les situations de crises chroniques.
217. Les montants affectés aux priorités de gestion 2 et 5 aideront à renforcer les partenariats interinstitutions, en particulier dans le domaine de la nutrition, et à améliorer la gestion des risques financiers et les prévisions pour que les bureaux de pays accèdent plus aisément au préfinancement.

Problématique hommes-femmes

218. Le plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes prévoit des mesures communes pour promouvoir l'égalité hommes-femmes. Il définit 15 critères à l'intention des institutions des Nations Unies, avec des indicateurs, des calendriers et des attributions précis à mettre en œuvre d'ici à 2017. Le PAM s'est engagé à satisfaire à ces critères. Les hauts responsables et le personnel œuvrent à la prise en compte de la problématique hommes-femmes à tous les niveaux, et 2014 a vu une impulsion nouvelle et un engagement institutionnel en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes.
219. En 2014, le PAM a désigné des référents au sein des divisions du Siège pour accélérer la prise en compte de la problématique hommes-femmes et la mise en œuvre du plan d'action à l'échelle du système, grâce à des ressources multilatérales. Pour 2015, il est demandé à ces divisions d'inscrire cet appui dans leur budget AAP, et donc de donner une place centrale au développement des moyens nécessaires pour que tous les critères soient remplis d'ici à 2016.
220. En 2015, le budget AAP prévoit un montant de 4,7 millions de dollars pour la prise en compte de cette problématique au sein des divisions du Siège et dans les bureaux régionaux; un montant supplémentaire de 4,1 millions de dollars provenant de fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle est disponible en 2015. Ces ressources appuieront le personnel du Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes et la mise en œuvre du plan d'action à l'échelle du système. Le Compte spécial pour la problématique hommes-femmes, d'un montant de 2,2 millions de dollars, aidera à élaborer une nouvelle politique en la matière, à assurer une programmation soucieuse de l'égalité hommes-femmes dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays, et à développer les capacités à tous les niveaux.

Couverture du risque de change

221. À sa session annuelle de 2008, le Conseil a approuvé la mise en place d'une politique de couverture du risque de change pour la part des dépenses AAP du Siège libellée en euros afin de stabiliser davantage le financement du budget AAP. Le Secrétariat a donc procédé à des opérations d'achat à terme des montants en euros nécessaires au titre du budget AAP de 2015. Les mesures de couverture du risque de change pour 2015 ont été prises en juillet 2014, lorsque le taux de change moyen était de 1 euro pour 1,35 dollar. Les nouveaux coûts standard de personnel pour 2015 prennent ce taux en compte, ce qui permet de connaître à l'avance avec certitude la valeur en dollars des dépenses AAP libellées en euros. Le Secrétariat continuera de rendre régulièrement compte de l'incidence des dispositions prises en matière de couverture du risque de change.

Initiatives relatives à la gestion financière

⇒ *Examen du taux de recouvrement des CAI*

222. Conformément aux dispositions du document WFP/EB.A/2006/6-C/1, qui décrivait une méthode de détermination du taux de recouvrement des CAI pour l'exercice à venir, le taux applicable en 2015 a été calculé comme on le voit au tableau IV.9.

TABLEAU IV.9: CALCUL DU TAUX DE RECOUVREMENT DES CAI (en pourcentage)	
Taux de référence 2014	6,84
Augmentation pour coûts indirects en hausse en 2015	+0,62
Diminution pour prévisions de financement en hausse	-0,35
Diminution pour solde du Compte de péréquation des dépenses AAP en hausse	-0,47
Taux de recouvrement des CAI proposé pour 2015	6,63

223. Le Secrétariat recommande de maintenir pour 2015 le taux actuel de recouvrement des CAI de 7,0 pour cent, en attendant les résultats de l'examen en cours de la méthode de calcul des CAI.

⇒ *Point concernant les CAI*

224. À sa première session ordinaire de 2014, le Conseil a été invité à donner son avis sur divers problèmes concernant les CAI:

- Le PAM étant intégralement financé au moyen de contributions volontaires, faudrait-il envisager un financement de base ou diverses formules pour couvrir les coûts variables indirects?
- Le PAM devrait-il conserver un taux uniforme de recouvrement des coûts d'appui indirects, ou faudrait-il que ce taux varie en fonction du type d'intervention?
- Le PAM pourrait-il stimuler la mobilisation des ressources en adoptant des taux préférentiels ou variables de recouvrement des CAI, par exemple dans le cadre de la coopération Sud-Sud ou pour les contributions du secteur privé?

- Étant donné que le PAM fait appel à sources autres que le recouvrement des CAI pour financer certaines dépenses afférentes aux activités d'appui et d'administration, il devrait réaliser et présenter une analyse détaillée de ses coûts indirects. L'examen portera également sur le Compte de péréquation des dépenses AAP, qui sert à amortir les effets des fluctuations imprévues du montant recouvré au titre des CAI. Le PAM devrait-il continuer à envisager de recourir à des sources multiples pour couvrir des coûts se rapportant notamment à la sécurité ou à des investissements exceptionnels?

225. Un document distinct présenté à la deuxième session ordinaire de 2014 résumera les progrès réalisés à ce jour et les premières réponses données aux trois premières questions par les membres au cours de consultations informelles.

226. Un document sera présenté à la session annuelle de 2015 après que de nouvelles consultations informelles auront été menées au sujet de la quatrième question. Il envisagera l'élaboration d'une politique sur l'utilisation des excédents réalisés du Compte de péréquation des dépenses AAP, et comportera un examen et une analyse de la méthode de détermination des CAI.

⇒ *Mécanisme de financement anticipé*

227. Les instruments de financement anticipé du PAM ont été examinés par le Conseil à sa session annuelle de 2014²⁷. Le Conseil a approuvé les propositions concernant les prêts internes en faveur de projets, la gestion globale des vivres et le financement des services internes, qui sont actuellement en cours d'exécution; la question des services internes est examinée de manière plus détaillée ci-après, au chapitre V. Le Secrétariat informera régulièrement le Conseil quant à l'utilisation de ces dispositifs.

⇒ *Examen du cadre de financement*

228. L'examen du cadre de financement comporte trois volets:

- i) améliorer la prévisibilité du financement des opérations du PAM dans les pays de façon à pouvoir établir des prévisions avec plus de certitude – volet qui a été examiné à la session annuelle du Conseil de 2014;
- ii) gagner en souplesse et réduire l'éparpillement des financements pour les axer davantage sur les résultats, normaliser les pratiques budgétaires et améliorer le suivi des coûts d'exécution;
- iii) renforcer l'obligation de rendre des comptes en définissant les éléments de coûts et en améliorant la gestion des coûts.

229. L'examen du cadre de financement sera à nouveau passé en revue avec le Conseil en 2015.

²⁷ WFP/EB.A/2014/6-K1.

CHAPITRE V: PRÉFINANCEMENT DES SERVICES INTERNES ET AUTRES COMPTES SPÉCIAUX

Aperçu

230. Le Directeur exécutif peut, en vertu des dispositions de l'article 5.1 du Règlement financier, établir des comptes spéciaux à des fins précises, conformes aux politiques, buts et activités du PAM. Les comptes spéciaux permettent d'assurer la gestion de contributions spéciales ou de fonds réservés à des fins programmatiques ou institutionnelles ou encore au recouvrement des coûts, ou d'appuyer des activités de longue haleine. Les besoins des comptes spéciaux sont estimés au total à 223 millions de dollars pour 2015.

231. Les comptes spéciaux servent à financer deux catégories de services:

- i) des services fournis en interne, y compris des activités de services donnant lieu à facturation;
- ii) des services fournis sans but lucratif, en interne ou à des partenaires.

Services internes

232. Le mécanisme de financement des services internes permet au PAM d'investir dans des initiatives de grande envergure visant à fournir des services à l'échelle de tout le Programme d'une manière économique et efficiente. Pour les services internes, il existe actuellement trois types de financements différents:

- le Programme mondial d'achat-location de véhicules;
- le Mécanisme de budgétisation des investissements;
- les activités de services donnant lieu à facturation.

Le Conseil a approuvé pour 2014 un plafond de 70 millions de dollars pour les avances en faveur des services internes. Aucune modification de ce plafond n'est proposée pour 2015.

⇒ *Programme mondial d'achat-location de véhicules (22 millions de dollars)*

233. Le Programme mondial d'achat-location de véhicules est une ligne de crédit renouvelable pour l'achat centralisé de véhicules, qui permet l'utilisation optimale des ressources, améliore la gestion des biens et permet de mettre rapidement à la disposition des bureaux de pays des véhicules standard conformes aux règles de sécurité. Les frais de location sont imputés aux budgets des projets pour garantir le recouvrement des coûts et veiller à ce que le service soit économique. Après avoir examiné le volume d'activité prévu pour 2015, il est proposé d'abaisser le crédit affecté à ce programme à 22 millions de dollars, un niveau viable à terme.

⇒ *Mécanisme de budgétisation des investissements (28 millions de dollars)*

234. Le Mécanisme de budgétisation des investissements, créé dans le Plan de gestion pour 2014–2016 en tant que fonds renouvelable doté d'un capital initial de 20 millions de dollars, doit permettre au PAM de mettre en œuvre des initiatives internes de grande ampleur qui améliorent l'efficacité en réduisant les coûts sur le long terme. Il sert actuellement à financer les dernières étapes du développement du système LESS et sa mise en service, prévue en 2014 dans deux pays; d'autres pays devraient suivre à compter de 2015. Les montants avancés par le Mécanisme de budgétisation des investissements seront remboursés

moyennant l'imputation de frais de transport terrestre, d'entreposage et de manutention, calculés sur la base du volume, dès que le système LESS sera pleinement opérationnel.

235. Le PAM propose dans le présent Plan de gestion de maintenir une enveloppe de 20 millions de dollars pour le système LESS en 2015, mais de porter le plafond du Mécanisme de budgétisation des investissements à 28 millions de dollars afin d'y inclure 8 millions de dollars pour des projets d'investissement sur le terrain destinés à financer des améliorations des locaux.
236. Par le passé, le PAM a investi dans des bâtiments qui lui étaient loués ou prêtés pour de courtes périodes correspondant à la durée des projets; or, généralement, la durée de sa présence dans les pays excède la durée des projets pris individuellement. Si cette solution est adaptée dans certains cas, la formule actuelle consistant à prévoir les dépenses d'investissement dans des bureaux ou des résidences sûrs pour la durée des projets n'est pas efficace: elle suppose fréquemment de réinvestir de façon répétée dans des biens immobiliers inadaptés dont l'entretien ou la sécurisation sont difficiles. Dans les pays où le PAM envisage de rester plus longtemps, investir dans des locaux adaptés à une présence prolongée sera plus rentable, renforcera la sécurité et améliorera l'efficacité opérationnelle. Les locaux nécessitant en 2015 un investissement du Mécanisme de budgétisation des investissements n'ont pas encore été déterminés, et le détail de la rubrique Amélioration des locaux qui sera financée au titre du Mécanisme sera examiné dès que des propositions auront été reçues et évaluées. Deux types de sites sont concernés:
- les sites vulnérables, par exemple Bagdad, où le choix des bâtiments est dicté par des impératifs liés aux activités opérationnelles et à la sécurité et où il faut prévoir des coûts de location de locaux appartenant à des tiers;
 - les sites où le PAM aide le gouvernement à prendre la responsabilité de l'assistance alimentaire et ceux où il serait rentable d'investir à un stade précoce dans des installations, à savoir les économies émergentes: par exemple, la base destinée à la logistique humanitaire à Djibouti et les locaux des bureaux de pays en Éthiopie et au Mozambique.

⇒ *Activités de services donnant lieu à facturation (20 millions de dollars)*

237. Le mécanisme prévoyant la prestation d'activités de services facturées permet d'avancer un montant maximal de 20 millions de dollars pour financer des services liés à l'informatique, à la sécurité et aux évaluations d'opérations du PAM. Le plafond de ce dispositif a été fixé à 20 millions de dollars car le niveau des avances non remboursées ne dépassera à aucun moment ce montant en 2015; il se pourrait néanmoins que le volume d'activité global soit supérieur à ce plafond en raison de la nature des services concernés, qui exigent des avances périodiques dont le montant est recouvré par la suite.
- La gestion, les achats et la maintenance des services informatiques au niveau central permettent de gagner en efficacité; une commission pour le recouvrement du coût de ces services est appliquée, au prorata des effectifs, à tous les bureaux utilisateurs (26 millions de dollars).
 - Le Compte spécial pour la sécurité permet à la Division de la sécurité sur le terrain d'assurer la sûreté et la sécurité du personnel et des biens du PAM, de coordonner la sécurité sur le terrain par le biais du Fonds d'urgence pour la sécurité (8,5 millions de dollars) et de verser la participation obligatoire aux dépenses du Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies (11,5 millions de dollars). Dans la mesure du possible, les coûts sont imputés aux coûts d'appui directs des projets. Pour 2015, un montant provisionnel est imputé aux dépenses standard de personnel pour couvrir les

dépenses qui ne peuvent être financées au titre des opérations, en particulier dans les petits bureaux de pays.

- Le Bureau de l'évaluation reçoit une avance pour l'aider à planifier et à réaliser ses évaluations. Les coûts sont recouverts par imputation aux projets évalués.

238. Le tableau V.1 fait apparaître le volume d'activité prévu en 2015 de tous les comptes spéciaux qui financent des services internes, en indiquant à la fois le plafond du préfinancement autorisé et le montant estimatif des dépenses pour l'année.

TABLEAU V.1: COMPTES SPÉCIAUX POUR LES SERVICES INTERNES EN 2015 <i>(en millions de dollars)</i>					
	Plafond approuvé pour les avances		Montant estimatif des dépenses		Pourcentage
Programme mondial d'achat-location de véhicules		22		16	20
Mécanisme de budgétisation des investissements		28		15	18
Système LESS	20			15	
Amélioration des locaux	8				
Activités de services facturées		20		50	62
Recouvrement des coûts des services informatiques des bureaux extérieurs			26		
Sécurité			20		
Évaluation			4		
TOTAL		70		81	100

Autres comptes spéciaux

239. D'autres comptes spéciaux permettent de fournir des services à titre non lucratif, en interne et aux partenaires. Le montant global en est estimé à 142 millions de dollars, dont une part de 64 pour cent est affectée aux trois plus importants – le Réseau d'entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies, les services aériens et l'auto-assurance.

240. Le Compte spécial du Réseau d'entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies permet de gérer les contributions des donateurs et les recettes des services fournis par les six plateformes du Réseau. Ces entrepôts, où sont stockés des produits alimentaires et du matériel nécessaires pour se préparer aux situations d'urgence et y faire face, bénéficie de l'appui de 59 partenaires et fournit des services à 90 pays.

241. Le Compte spécial pour l'auto-assurance sert à atténuer l'incidence économique des pertes de produits alimentaires; il permet aussi au PAM de négocier des primes d'assurance à des prix inférieurs à ceux du marché. Le PAM va développer l'auto-assurance en 2015 afin de couvrir les pertes de produits alimentaires qui se produisent tant avant qu'après la livraison.

242. Le Compte spécial pour les services aériens aide le PAM à transporter le matériel de secours par avion vers les sites qui, en raison d'une catastrophe naturelle ou faute d'infrastructures, sont inaccessibles par d'autres moyens.

243. Le Compte spécial pour la problématique hommes-femmes a été créé en 2014 par la Directrice exécutive, avec un capital initial de 2,2 millions de dollars, pour: i) accélérer la prise en compte de cette problématique à tous les niveaux; ii) formuler une nouvelle politique en la matière; iii) mettre en œuvre le plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes; iv) favoriser une programmation s'intéressant à cette problématique dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays; et v) accompagner le développement des capacités en la matière.

Comptes spéciaux – perspectives pour 2015–2017

244. En 2016 et 2017, le niveau des comptes spéciaux devrait se maintenir à celui de 2015, soit 223 millions de dollars. Si des besoins imprévus voyaient le jour, le volume des services financés au moyen de ces comptes pourrait augmenter.

ANNEXE I

TABLEAU A.1.1: STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET RÉPARTITION DES POSTES FINANCÉS AU TITRE DU BUDGET AAP EN 2014 ET 2015

DIRECTEUR EXÉCUTIF																																																																																																																																																																			
Finances et Trésorerie	Gestion des ressources	Services concernant les opérations	Services relatifs à la nutrition																																																																																																																																																																
<table border="1"> <tr><th colspan="2">2014</th><th colspan="2">2015</th></tr> <tr><td>DSG</td><td>1</td><td>1</td><td>2</td></tr> <tr><td>D-2</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td></tr> <tr><td>D-1</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td></tr> <tr><td>P-5</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td></tr> <tr><td>P-4</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td></tr> <tr><td>SG</td><td>2</td><td>2</td><td>2</td></tr> </table>	2014		2015		DSG	1	1	2	D-2	-	-	-	D-1	-	-	-	P-5	-	-	-	P-4	-	-	-	SG	2	2	2	<table border="1"> <tr><th colspan="2">2014</th><th colspan="2">2015</th></tr> <tr><td>DSG</td><td>1</td><td>1</td><td>2</td></tr> <tr><td>D-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-5</td><td>3</td><td>3</td><td>4</td></tr> <tr><td>P-4</td><td>3</td><td>3</td><td>3</td></tr> <tr><td>P-3</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-2</td><td>7</td><td>7</td><td>8</td></tr> <tr><td>P-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>SG</td><td>28</td><td>28</td><td>29</td></tr> </table>	2014		2015		DSG	1	1	2	D-2	1	1	1	D-1	1	1	1	P-5	3	3	4	P-4	3	3	3	P-3	1	1	1	P-2	7	7	8	P-1	1	1	1	SG	28	28	29	<table border="1"> <tr><th colspan="2">2014</th><th colspan="2">2015</th></tr> <tr><td>DSG</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-5</td><td>9</td><td>9</td><td>7</td></tr> <tr><td>P-4</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-3</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>SG</td><td>12</td><td>12</td><td>16</td></tr> </table>	2014		2015		DSG	1	1	1	D-2	1	1	1	D-1	1	1	1	P-5	9	9	7	P-4	1	1	1	P-3	1	1	1	P-2	1	1	1	P-1	1	1	1	SG	12	12	16	<table border="1"> <tr><th colspan="2">2014</th><th colspan="2">2015</th></tr> <tr><td>DSG</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-5</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-4</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-3</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>SG</td><td>2</td><td>2</td><td>3</td></tr> </table>	2014		2015		DSG	1	1	1	D-2	1	1	1	D-1	1	1	1	P-5	1	1	1	P-4	1	1	1	P-3	1	1	1	P-2	1	1	1	P-1	1	1	1	SG	2	2	3												
2014		2015																																																																																																																																																																	
DSG	1	1	2																																																																																																																																																																
D-2	-	-	-																																																																																																																																																																
D-1	-	-	-																																																																																																																																																																
P-5	-	-	-																																																																																																																																																																
P-4	-	-	-																																																																																																																																																																
SG	2	2	2																																																																																																																																																																
2014		2015																																																																																																																																																																	
DSG	1	1	2																																																																																																																																																																
D-2	1	1	1																																																																																																																																																																
D-1	1	1	1																																																																																																																																																																
P-5	3	3	4																																																																																																																																																																
P-4	3	3	3																																																																																																																																																																
P-3	1	1	1																																																																																																																																																																
P-2	7	7	8																																																																																																																																																																
P-1	1	1	1																																																																																																																																																																
SG	28	28	29																																																																																																																																																																
2014		2015																																																																																																																																																																	
DSG	1	1	1																																																																																																																																																																
D-2	1	1	1																																																																																																																																																																
D-1	1	1	1																																																																																																																																																																
P-5	9	9	7																																																																																																																																																																
P-4	1	1	1																																																																																																																																																																
P-3	1	1	1																																																																																																																																																																
P-2	1	1	1																																																																																																																																																																
P-1	1	1	1																																																																																																																																																																
SG	12	12	16																																																																																																																																																																
2014		2015																																																																																																																																																																	
DSG	1	1	1																																																																																																																																																																
D-2	1	1	1																																																																																																																																																																
D-1	1	1	1																																																																																																																																																																
P-5	1	1	1																																																																																																																																																																
P-4	1	1	1																																																																																																																																																																
P-3	1	1	1																																																																																																																																																																
P-2	1	1	1																																																																																																																																																																
P-1	1	1	1																																																																																																																																																																
SG	2	2	3																																																																																																																																																																
Budget et programmation	Technologies de l'information	Services relatifs à la nutrition	Prise en compte de la problématique hommes-femmes																																																																																																																																																																
<table border="1"> <tr><th colspan="2">2014</th><th colspan="2">2015</th></tr> <tr><td>DSG</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-5</td><td>5</td><td>5</td><td>5</td></tr> <tr><td>P-4</td><td>12</td><td>12</td><td>11</td></tr> <tr><td>P-3</td><td>12</td><td>12</td><td>11</td></tr> <tr><td>P-2</td><td>9</td><td>9</td><td>7</td></tr> <tr><td>P-1</td><td>17</td><td>17</td><td>17</td></tr> <tr><td>SG</td><td>17</td><td>17</td><td>17</td></tr> </table>	2014		2015		DSG	1	1	1	D-2	1	1	1	D-1	1	1	1	P-5	5	5	5	P-4	12	12	11	P-3	12	12	11	P-2	9	9	7	P-1	17	17	17	SG	17	17	17	<table border="1"> <tr><th colspan="2">2014</th><th colspan="2">2015</th></tr> <tr><td>DSG</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-5</td><td>5</td><td>5</td><td>5</td></tr> <tr><td>P-4</td><td>12</td><td>12</td><td>11</td></tr> <tr><td>P-3</td><td>12</td><td>12</td><td>11</td></tr> <tr><td>P-2</td><td>9</td><td>9</td><td>7</td></tr> <tr><td>P-1</td><td>17</td><td>17</td><td>17</td></tr> <tr><td>SG</td><td>17</td><td>17</td><td>17</td></tr> </table>	2014		2015		DSG	1	1	1	D-2	1	1	1	D-1	1	1	1	P-5	5	5	5	P-4	12	12	11	P-3	12	12	11	P-2	9	9	7	P-1	17	17	17	SG	17	17	17	<table border="1"> <tr><th colspan="2">2014</th><th colspan="2">2015</th></tr> <tr><td>DSG</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-5</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-4</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-3</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>SG</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> </table>	2014		2015		DSG	1	1	1	D-2	1	1	1	D-1	1	1	1	P-5	1	1	1	P-4	1	1	1	P-3	1	1	1	P-2	1	1	1	P-1	1	1	1	SG	1	1	1	<table border="1"> <tr><th colspan="2">2014</th><th colspan="2">2015</th></tr> <tr><td>DSG</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-5</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-4</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-3</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>SG</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> </table>	2014		2015		DSG	1	1	1	D-2	1	1	1	D-1	1	1	1	P-5	1	1	1	P-4	1	1	1	P-3	1	1	1	P-2	1	1	1	P-1	1	1	1	SG	1	1	1
2014		2015																																																																																																																																																																	
DSG	1	1	1																																																																																																																																																																
D-2	1	1	1																																																																																																																																																																
D-1	1	1	1																																																																																																																																																																
P-5	5	5	5																																																																																																																																																																
P-4	12	12	11																																																																																																																																																																
P-3	12	12	11																																																																																																																																																																
P-2	9	9	7																																																																																																																																																																
P-1	17	17	17																																																																																																																																																																
SG	17	17	17																																																																																																																																																																
2014		2015																																																																																																																																																																	
DSG	1	1	1																																																																																																																																																																
D-2	1	1	1																																																																																																																																																																
D-1	1	1	1																																																																																																																																																																
P-5	5	5	5																																																																																																																																																																
P-4	12	12	11																																																																																																																																																																
P-3	12	12	11																																																																																																																																																																
P-2	9	9	7																																																																																																																																																																
P-1	17	17	17																																																																																																																																																																
SG	17	17	17																																																																																																																																																																
2014		2015																																																																																																																																																																	
DSG	1	1	1																																																																																																																																																																
D-2	1	1	1																																																																																																																																																																
D-1	1	1	1																																																																																																																																																																
P-5	1	1	1																																																																																																																																																																
P-4	1	1	1																																																																																																																																																																
P-3	1	1	1																																																																																																																																																																
P-2	1	1	1																																																																																																																																																																
P-1	1	1	1																																																																																																																																																																
SG	1	1	1																																																																																																																																																																
2014		2015																																																																																																																																																																	
DSG	1	1	1																																																																																																																																																																
D-2	1	1	1																																																																																																																																																																
D-1	1	1	1																																																																																																																																																																
P-5	1	1	1																																																																																																																																																																
P-4	1	1	1																																																																																																																																																																
P-3	1	1	1																																																																																																																																																																
P-2	1	1	1																																																																																																																																																																
P-1	1	1	1																																																																																																																																																																
SG	1	1	1																																																																																																																																																																
Services de gestion	Sécurité sur le terrain	Services logistiques communs	Chaine d'approvisionnement																																																																																																																																																																
<table border="1"> <tr><th colspan="2">2014</th><th colspan="2">2015</th></tr> <tr><td>DSG</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-5</td><td>3</td><td>3</td><td>3</td></tr> <tr><td>P-4</td><td>6</td><td>6</td><td>6</td></tr> <tr><td>P-3</td><td>6</td><td>6</td><td>6</td></tr> <tr><td>P-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>SG</td><td>40</td><td>40</td><td>46</td></tr> </table>	2014		2015		DSG	1	1	1	D-2	1	1	1	D-1	1	1	1	P-5	3	3	3	P-4	6	6	6	P-3	6	6	6	P-2	1	1	1	P-1	1	1	1	SG	40	40	46	<table border="1"> <tr><th colspan="2">2014</th><th colspan="2">2015</th></tr> <tr><td>DSG</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-5</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-4</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-3</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>SG</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> </table>	2014		2015		DSG	1	1	1	D-2	1	1	1	D-1	1	1	1	P-5	1	1	1	P-4	1	1	1	P-3	1	1	1	P-2	1	1	1	P-1	1	1	1	SG	1	1	1	<table border="1"> <tr><th colspan="2">2014</th><th colspan="2">2015</th></tr> <tr><td>DSG</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-5</td><td>2,5</td><td>2,5</td><td>2,5</td></tr> <tr><td>P-4</td><td>3</td><td>3</td><td>3</td></tr> <tr><td>P-3</td><td>4</td><td>4</td><td>4</td></tr> <tr><td>P-2</td><td>7,5</td><td>7,5</td><td>7,5</td></tr> <tr><td>SG</td><td>7,5</td><td>7,5</td><td>7,5</td></tr> </table>	2014		2015		DSG	1	1	1	D-2	1	1	1	D-1	1	1	1	P-5	2,5	2,5	2,5	P-4	3	3	3	P-3	4	4	4	P-2	7,5	7,5	7,5	SG	7,5	7,5	7,5	<table border="1"> <tr><th colspan="2">2014</th><th colspan="2">2015</th></tr> <tr><td>DSG</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-5</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-4</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-3</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>SG</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> </table>	2014		2015		DSG	1	1	1	D-2	1	1	1	D-1	1	1	1	P-5	1	1	1	P-4	1	1	1	P-3	1	1	1	P-2	1	1	1	P-1	1	1	1	SG	1	1	1				
2014		2015																																																																																																																																																																	
DSG	1	1	1																																																																																																																																																																
D-2	1	1	1																																																																																																																																																																
D-1	1	1	1																																																																																																																																																																
P-5	3	3	3																																																																																																																																																																
P-4	6	6	6																																																																																																																																																																
P-3	6	6	6																																																																																																																																																																
P-2	1	1	1																																																																																																																																																																
P-1	1	1	1																																																																																																																																																																
SG	40	40	46																																																																																																																																																																
2014		2015																																																																																																																																																																	
DSG	1	1	1																																																																																																																																																																
D-2	1	1	1																																																																																																																																																																
D-1	1	1	1																																																																																																																																																																
P-5	1	1	1																																																																																																																																																																
P-4	1	1	1																																																																																																																																																																
P-3	1	1	1																																																																																																																																																																
P-2	1	1	1																																																																																																																																																																
P-1	1	1	1																																																																																																																																																																
SG	1	1	1																																																																																																																																																																
2014		2015																																																																																																																																																																	
DSG	1	1	1																																																																																																																																																																
D-2	1	1	1																																																																																																																																																																
D-1	1	1	1																																																																																																																																																																
P-5	2,5	2,5	2,5																																																																																																																																																																
P-4	3	3	3																																																																																																																																																																
P-3	4	4	4																																																																																																																																																																
P-2	7,5	7,5	7,5																																																																																																																																																																
SG	7,5	7,5	7,5																																																																																																																																																																
2014		2015																																																																																																																																																																	
DSG	1	1	1																																																																																																																																																																
D-2	1	1	1																																																																																																																																																																
D-1	1	1	1																																																																																																																																																																
P-5	1	1	1																																																																																																																																																																
P-4	1	1	1																																																																																																																																																																
P-3	1	1	1																																																																																																																																																																
P-2	1	1	1																																																																																																																																																																
P-1	1	1	1																																																																																																																																																																
SG	1	1	1																																																																																																																																																																
Bien-être du personnel	Intégration et appui aux procédures opératoires*	Brazilia	Préparation aux situations d'urgence																																																																																																																																																																
<table border="1"> <tr><th colspan="2">2014</th><th colspan="2">2015</th></tr> <tr><td>DSG</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-5</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-4</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-3</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>SG</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> </table>	2014		2015		DSG	1	1	1	D-2	1	1	1	D-1	1	1	1	P-5	1	1	1	P-4	1	1	1	P-3	1	1	1	P-2	1	1	1	P-1	1	1	1	SG	1	1	1	<table border="1"> <tr><th colspan="2">2014</th><th colspan="2">2015</th></tr> <tr><td>DSG</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-5</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-4</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-3</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>SG</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> </table>	2014		2015		DSG	1	1	1	D-2	1	1	1	D-1	1	1	1	P-5	1	1	1	P-4	1	1	1	P-3	1	1	1	P-2	1	1	1	P-1	1	1	1	SG	1	1	1	<table border="1"> <tr><th colspan="2">2014</th><th colspan="2">2015</th></tr> <tr><td>DSG</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-5</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-4</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-3</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>SG</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> </table>	2014		2015		DSG	1	1	1	D-2	1	1	1	D-1	1	1	1	P-5	1	1	1	P-4	1	1	1	P-3	1	1	1	P-2	1	1	1	P-1	1	1	1	SG	1	1	1	<table border="1"> <tr><th colspan="2">2014</th><th colspan="2">2015</th></tr> <tr><td>DSG</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-5</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-4</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-3</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>SG</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> </table>	2014		2015		DSG	1	1	1	D-2	1	1	1	D-1	1	1	1	P-5	1	1	1	P-4	1	1	1	P-3	1	1	1	P-2	1	1	1	P-1	1	1	1	SG	1	1	1
2014		2015																																																																																																																																																																	
DSG	1	1	1																																																																																																																																																																
D-2	1	1	1																																																																																																																																																																
D-1	1	1	1																																																																																																																																																																
P-5	1	1	1																																																																																																																																																																
P-4	1	1	1																																																																																																																																																																
P-3	1	1	1																																																																																																																																																																
P-2	1	1	1																																																																																																																																																																
P-1	1	1	1																																																																																																																																																																
SG	1	1	1																																																																																																																																																																
2014		2015																																																																																																																																																																	
DSG	1	1	1																																																																																																																																																																
D-2	1	1	1																																																																																																																																																																
D-1	1	1	1																																																																																																																																																																
P-5	1	1	1																																																																																																																																																																
P-4	1	1	1																																																																																																																																																																
P-3	1	1	1																																																																																																																																																																
P-2	1	1	1																																																																																																																																																																
P-1	1	1	1																																																																																																																																																																
SG	1	1	1																																																																																																																																																																
2014		2015																																																																																																																																																																	
DSG	1	1	1																																																																																																																																																																
D-2	1	1	1																																																																																																																																																																
D-1	1	1	1																																																																																																																																																																
P-5	1	1	1																																																																																																																																																																
P-4	1	1	1																																																																																																																																																																
P-3	1	1	1																																																																																																																																																																
P-2	1	1	1																																																																																																																																																																
P-1	1	1	1																																																																																																																																																																
SG	1	1	1																																																																																																																																																																
2014		2015																																																																																																																																																																	
DSG	1	1	1																																																																																																																																																																
D-2	1	1	1																																																																																																																																																																
D-1	1	1	1																																																																																																																																																																
P-5	1	1	1																																																																																																																																																																
P-4	1	1	1																																																																																																																																																																
P-3	1	1	1																																																																																																																																																																
P-2	1	1	1																																																																																																																																																																
P-1	1	1	1																																																																																																																																																																
SG	1	1	1																																																																																																																																																																
Partenariats avec le secteur privé	Coordination des partenariats et de l'action de sensibilisation	Relations avec les organisations ayant leur siège à Rome et le CSA	Relations avec le système des Nations Unies et l'Union africaine																																																																																																																																																																
<table border="1"> <tr><th colspan="2">2014</th><th colspan="2">2015</th></tr> <tr><td>DSG</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-5</td><td>2</td><td>2</td><td>2</td></tr> <tr><td>P-4</td><td>4</td><td>4</td><td>4</td></tr> <tr><td>P-3</td><td>4</td><td>4</td><td>4</td></tr> <tr><td>P-2</td><td>16</td><td>16</td><td>16</td></tr> <tr><td>P-1</td><td>10</td><td>10</td><td>10</td></tr> <tr><td>SG</td><td>5</td><td>5</td><td>5</td></tr> </table>	2014		2015		DSG	1	1	1	D-2	1	1	1	D-1	1	1	1	P-5	2	2	2	P-4	4	4	4	P-3	4	4	4	P-2	16	16	16	P-1	10	10	10	SG	5	5	5	<table border="1"> <tr><th colspan="2">2014</th><th colspan="2">2015</th></tr> <tr><td>DSG</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-5</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-4</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-3</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>SG</td><td>2</td><td>2</td><td>2</td></tr> </table>	2014		2015		DSG	1	1	1	D-2	1	1	1	D-1	1	1	1	P-5	1	1	1	P-4	1	1	1	P-3	1	1	1	P-2	1	1	1	P-1	1	1	1	SG	2	2	2	<table border="1"> <tr><th colspan="2">2014</th><th colspan="2">2015</th></tr> <tr><td>DSG</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-5</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-4</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-3</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>SG</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> </table>	2014		2015		DSG	1	1	1	D-2	1	1	1	D-1	1	1	1	P-5	1	1	1	P-4	1	1	1	P-3	1	1	1	P-2	1	1	1	P-1	1	1	1	SG	1	1	1	<table border="1"> <tr><th colspan="2">2014</th><th colspan="2">2015</th></tr> <tr><td>DSG</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-5</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-4</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-3</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>SG</td><td>3</td><td>3</td><td>3</td></tr> </table>	2014		2015		DSG	1	1	1	D-2	1	1	1	D-1	1	1	1	P-5	1	1	1	P-4	1	1	1	P-3	1	1	1	P-2	1	1	1	P-1	1	1	1	SG	3	3	3
2014		2015																																																																																																																																																																	
DSG	1	1	1																																																																																																																																																																
D-2	1	1	1																																																																																																																																																																
D-1	1	1	1																																																																																																																																																																
P-5	2	2	2																																																																																																																																																																
P-4	4	4	4																																																																																																																																																																
P-3	4	4	4																																																																																																																																																																
P-2	16	16	16																																																																																																																																																																
P-1	10	10	10																																																																																																																																																																
SG	5	5	5																																																																																																																																																																
2014		2015																																																																																																																																																																	
DSG	1	1	1																																																																																																																																																																
D-2	1	1	1																																																																																																																																																																
D-1	1	1	1																																																																																																																																																																
P-5	1	1	1																																																																																																																																																																
P-4	1	1	1																																																																																																																																																																
P-3	1	1	1																																																																																																																																																																
P-2	1	1	1																																																																																																																																																																
P-1	1	1	1																																																																																																																																																																
SG	2	2	2																																																																																																																																																																
2014		2015																																																																																																																																																																	
DSG	1	1	1																																																																																																																																																																
D-2	1	1	1																																																																																																																																																																
D-1	1	1	1																																																																																																																																																																
P-5	1	1	1																																																																																																																																																																
P-4	1	1	1																																																																																																																																																																
P-3	1	1	1																																																																																																																																																																
P-2	1	1	1																																																																																																																																																																
P-1	1	1	1																																																																																																																																																																
SG	1	1	1																																																																																																																																																																
2014		2015																																																																																																																																																																	
DSG	1	1	1																																																																																																																																																																
D-2	1	1	1																																																																																																																																																																
D-1	1	1	1																																																																																																																																																																
P-5	1	1	1																																																																																																																																																																
P-4	1	1	1																																																																																																																																																																
P-3	1	1	1																																																																																																																																																																
P-2	1	1	1																																																																																																																																																																
P-1	1	1	1																																																																																																																																																																
SG	3	3	3																																																																																																																																																																
Partenariats, gouvernance et sensibilisation	Partenariats avec le secteur privé	Relations avec les organisations ayant leur siège à Rome et le CSA	Relations avec le système des Nations Unies et l'Union africaine																																																																																																																																																																
<table border="1"> <tr><th colspan="2">2014</th><th colspan="2">2015</th></tr> <tr><td>DSG</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-5</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-4</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-3</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>SG</td><td>3</td><td>3</td><td>3</td></tr> </table>	2014		2015		DSG	1	1	1	D-2	1	1	1	D-1	1	1	1	P-5	1	1	1	P-4	1	1	1	P-3	1	1	1	P-2	1	1	1	P-1	1	1	1	SG	3	3	3	<table border="1"> <tr><th colspan="2">2014</th><th colspan="2">2015</th></tr> <tr><td>DSG</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-5</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-4</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-3</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>SG</td><td>3</td><td>3</td><td>3</td></tr> </table>	2014		2015		DSG	1	1	1	D-2	1	1	1	D-1	1	1	1	P-5	1	1	1	P-4	1	1	1	P-3	1	1	1	P-2	1	1	1	P-1	1	1	1	SG	3	3	3	<table border="1"> <tr><th colspan="2">2014</th><th colspan="2">2015</th></tr> <tr><td>DSG</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-5</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-4</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-3</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>SG</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> </table>	2014		2015		DSG	1	1	1	D-2	1	1	1	D-1	1	1	1	P-5	1	1	1	P-4	1	1	1	P-3	1	1	1	P-2	1	1	1	P-1	1	1	1	SG	1	1	1	<table border="1"> <tr><th colspan="2">2014</th><th colspan="2">2015</th></tr> <tr><td>DSG</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-5</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-4</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-3</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>SG</td><td>3</td><td>3</td><td>3</td></tr> </table>	2014		2015		DSG	1	1	1	D-2	1	1	1	D-1	1	1	1	P-5	1	1	1	P-4	1	1	1	P-3	1	1	1	P-2	1	1	1	P-1	1	1	1	SG	3	3	3
2014		2015																																																																																																																																																																	
DSG	1	1	1																																																																																																																																																																
D-2	1	1	1																																																																																																																																																																
D-1	1	1	1																																																																																																																																																																
P-5	1	1	1																																																																																																																																																																
P-4	1	1	1																																																																																																																																																																
P-3	1	1	1																																																																																																																																																																
P-2	1	1	1																																																																																																																																																																
P-1	1	1	1																																																																																																																																																																
SG	3	3	3																																																																																																																																																																
2014		2015																																																																																																																																																																	
DSG	1	1	1																																																																																																																																																																
D-2	1	1	1																																																																																																																																																																
D-1	1	1	1																																																																																																																																																																
P-5	1	1	1																																																																																																																																																																
P-4	1	1	1																																																																																																																																																																
P-3	1	1	1																																																																																																																																																																
P-2	1	1	1																																																																																																																																																																
P-1	1	1	1																																																																																																																																																																
SG	3	3	3																																																																																																																																																																
2014		2015																																																																																																																																																																	
DSG	1	1	1																																																																																																																																																																
D-2	1	1	1																																																																																																																																																																
D-1	1	1	1																																																																																																																																																																
P-5	1	1	1																																																																																																																																																																
P-4	1	1	1																																																																																																																																																																
P-3	1	1	1																																																																																																																																																																
P-2	1	1	1																																																																																																																																																																
P-1	1	1	1																																																																																																																																																																
SG	1	1	1																																																																																																																																																																
2014		2015																																																																																																																																																																	
DSG	1	1	1																																																																																																																																																																
D-2	1	1	1																																																																																																																																																																
D-1	1	1	1																																																																																																																																																																
P-5	1	1	1																																																																																																																																																																
P-4	1	1	1																																																																																																																																																																
P-3	1	1	1																																																																																																																																																																
P-2	1	1	1																																																																																																																																																																
P-1	1	1	1																																																																																																																																																																
SG	3	3	3																																																																																																																																																																
Partenariats, gouvernance et sensibilisation	Partenariats avec le secteur privé	Relations avec les organisations ayant leur siège à Rome et le CSA	Relations avec le système des Nations Unies et l'Union africaine																																																																																																																																																																
<table border="1"> <tr><th colspan="2">2014</th><th colspan="2">2015</th></tr> <tr><td>DSG</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-5</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-4</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-3</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>SG</td><td>3</td><td>3</td><td>3</td></tr> </table>	2014		2015		DSG	1	1	1	D-2	1	1	1	D-1	1	1	1	P-5	1	1	1	P-4	1	1	1	P-3	1	1	1	P-2	1	1	1	P-1	1	1	1	SG	3	3	3	<table border="1"> <tr><th colspan="2">2014</th><th colspan="2">2015</th></tr> <tr><td>DSG</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-5</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-4</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-3</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>SG</td><td>3</td><td>3</td><td>3</td></tr> </table>	2014		2015		DSG	1	1	1	D-2	1	1	1	D-1	1	1	1	P-5	1	1	1	P-4	1	1	1	P-3	1	1	1	P-2	1	1	1	P-1	1	1	1	SG	3	3	3	<table border="1"> <tr><th colspan="2">2014</th><th colspan="2">2015</th></tr> <tr><td>DSG</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-5</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-4</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-3</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>SG</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> </table>	2014		2015		DSG	1	1	1	D-2	1	1	1	D-1	1	1	1	P-5	1	1	1	P-4	1	1	1	P-3	1	1	1	P-2	1	1	1	P-1	1	1	1	SG	1	1	1	<table border="1"> <tr><th colspan="2">2014</th><th colspan="2">2015</th></tr> <tr><td>DSG</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-5</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-4</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-3</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>SG</td><td>3</td><td>3</td><td>3</td></tr> </table>	2014		2015		DSG	1	1	1	D-2	1	1	1	D-1	1	1	1	P-5	1	1	1	P-4	1	1	1	P-3	1	1	1	P-2	1	1	1	P-1	1	1	1	SG	3	3	3
2014		2015																																																																																																																																																																	
DSG	1	1	1																																																																																																																																																																
D-2	1	1	1																																																																																																																																																																
D-1	1	1	1																																																																																																																																																																
P-5	1	1	1																																																																																																																																																																
P-4	1	1	1																																																																																																																																																																
P-3	1	1	1																																																																																																																																																																
P-2	1	1	1																																																																																																																																																																
P-1	1	1	1																																																																																																																																																																
SG	3	3	3																																																																																																																																																																
2014		2015																																																																																																																																																																	
DSG	1	1	1																																																																																																																																																																
D-2	1	1	1																																																																																																																																																																
D-1	1	1	1																																																																																																																																																																
P-5	1	1	1																																																																																																																																																																
P-4	1	1	1																																																																																																																																																																
P-3	1	1	1																																																																																																																																																																
P-2	1	1	1																																																																																																																																																																
P-1	1	1	1																																																																																																																																																																
SG	3	3	3																																																																																																																																																																
2014		2015																																																																																																																																																																	
DSG	1	1	1																																																																																																																																																																
D-2	1	1	1																																																																																																																																																																
D-1	1	1	1																																																																																																																																																																
P-5	1	1	1																																																																																																																																																																
P-4	1	1	1																																																																																																																																																																
P-3	1	1	1																																																																																																																																																																
P-2	1	1	1																																																																																																																																																																
P-1	1	1	1																																																																																																																																																																
SG	1	1	1																																																																																																																																																																
2014		2015																																																																																																																																																																	
DSG	1	1	1																																																																																																																																																																
D-2	1	1	1																																																																																																																																																																
D-1	1	1	1																																																																																																																																																																
P-5	1	1	1																																																																																																																																																																
P-4	1	1	1																																																																																																																																																																
P-3	1	1	1																																																																																																																																																																
P-2	1	1	1																																																																																																																																																																
P-1	1	1	1																																																																																																																																																																
SG	3	3	3																																																																																																																																																																
Partenariats, gouvernance et sensibilisation	Partenariats avec le secteur privé	Relations avec les organisations ayant leur siège à Rome et le CSA	Relations avec le système des Nations Unies et l'Union africaine																																																																																																																																																																
<table border="1"> <tr><th colspan="2">2014</th><th colspan="2">2015</th></tr> <tr><td>DSG</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-5</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-4</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-3</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>SG</td><td>3</td><td>3</td><td>3</td></tr> </table>	2014		2015		DSG	1	1	1	D-2	1	1	1	D-1	1	1	1	P-5	1	1	1	P-4	1	1	1	P-3	1	1	1	P-2	1	1	1	P-1	1	1	1	SG	3	3	3	<table border="1"> <tr><th colspan="2">2014</th><th colspan="2">2015</th></tr> <tr><td>DSG</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-5</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-4</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-3</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>SG</td><td>3</td><td>3</td><td>3</td></tr> </table>	2014		2015		DSG	1	1	1	D-2	1	1	1	D-1	1	1	1	P-5	1	1	1	P-4	1	1	1	P-3	1	1	1	P-2	1	1	1	P-1	1	1	1	SG	3	3	3	<table border="1"> <tr><th colspan="2">2014</th><th colspan="2">2015</th></tr> <tr><td>DSG</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-5</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-4</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-3</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>SG</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> </table>	2014		2015		DSG	1	1	1	D-2	1	1	1	D-1	1	1	1	P-5	1	1	1	P-4	1	1	1	P-3	1	1	1	P-2	1	1	1	P-1	1	1	1	SG	1	1	1	<table border="1"> <tr><th colspan="2">2014</th><th colspan="2">2015</th></tr> <tr><td>DSG</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-5</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-4</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-3</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>SG</td><td>3</td><td>3</td><td>3</td></tr> </table>	2014		2015		DSG	1	1	1	D-2	1	1	1	D-1	1	1	1	P-5	1	1	1	P-4	1	1	1	P-3	1	1	1	P-2	1	1	1	P-1	1	1	1	SG	3	3	3
2014		2015																																																																																																																																																																	
DSG	1	1	1																																																																																																																																																																
D-2	1	1	1																																																																																																																																																																
D-1	1	1	1																																																																																																																																																																
P-5	1	1	1																																																																																																																																																																
P-4	1	1	1																																																																																																																																																																
P-3	1	1	1																																																																																																																																																																
P-2	1	1	1																																																																																																																																																																
P-1	1	1	1																																																																																																																																																																
SG	3	3	3																																																																																																																																																																
2014		2015																																																																																																																																																																	
DSG	1	1	1																																																																																																																																																																
D-2	1	1	1																																																																																																																																																																
D-1	1	1	1																																																																																																																																																																
P-5	1	1	1																																																																																																																																																																
P-4	1	1	1																																																																																																																																																																
P-3	1	1	1																																																																																																																																																																
P-2	1	1	1																																																																																																																																																																
P-1	1	1	1																																																																																																																																																																
SG	3	3	3																																																																																																																																																																
2014		2015																																																																																																																																																																	
DSG	1	1	1																																																																																																																																																																
D-2	1	1	1																																																																																																																																																																
D-1	1	1	1																																																																																																																																																																
P-5	1	1	1																																																																																																																																																																
P-4	1	1	1																																																																																																																																																																
P-3	1	1	1																																																																																																																																																																
P-2	1	1	1																																																																																																																																																																
P-1	1	1	1																																																																																																																																																																
SG	1	1	1																																																																																																																																																																
2014		2015																																																																																																																																																																	
DSG	1	1	1																																																																																																																																																																
D-2	1	1	1																																																																																																																																																																
D-1	1	1	1																																																																																																																																																																
P-5	1	1	1																																																																																																																																																																
P-4	1	1	1																																																																																																																																																																
P-3	1	1	1																																																																																																																																																																
P-2	1	1	1																																																																																																																																																																
P-1	1	1	1																																																																																																																																																																
SG	3	3	3																																																																																																																																																																
Partenariats, gouvernance et sensibilisation	Partenariats avec le secteur privé	Relations avec les organisations ayant leur siège à Rome et le CSA	Relations avec le système des Nations Unies et l'Union africaine																																																																																																																																																																
<table border="1"> <tr><th colspan="2">2014</th><th colspan="2">2015</th></tr> <tr><td>DSG</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-5</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-4</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-3</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>SG</td><td>3</td><td>3</td><td>3</td></tr> </table>	2014		2015		DSG	1	1	1	D-2	1	1	1	D-1	1	1	1	P-5	1	1	1	P-4	1	1	1	P-3	1	1	1	P-2	1	1	1	P-1	1	1	1	SG	3	3	3	<table border="1"> <tr><th colspan="2">2014</th><th colspan="2">2015</th></tr> <tr><td>DSG</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-5</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-4</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-3</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>SG</td><td>3</td><td>3</td><td>3</td></tr> </table>	2014		2015		DSG	1	1	1	D-2	1	1	1	D-1	1	1	1	P-5	1	1	1	P-4	1	1	1	P-3	1	1	1	P-2	1	1	1	P-1	1	1	1	SG	3	3	3	<table border="1"> <tr><th colspan="2">2014</th><th colspan="2">2015</th></tr> <tr><td>DSG</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-5</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-4</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-3</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>SG</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> </table>	2014		2015		DSG	1	1	1	D-2	1	1	1	D-1	1	1	1	P-5	1	1	1	P-4	1	1	1	P-3	1	1	1	P-2	1	1	1	P-1	1	1	1	SG	1	1	1	<table border="1"> <tr><th colspan="2">2014</th><th colspan="2">2015</th></tr> <tr><td>DSG</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>D-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-5</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-4</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-3</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-2</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>P-1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>SG</td><td>3</td><td>3</td><td>3</td></tr> </table>	2014		2015		DSG	1	1	1	D-2	1	1	1	D-1	1	1	1	P-5	1	1	1	P-4	1	1	1	P-3	1	1	1	P-2	1	1	1	P-1	1	1	1	SG	3	3	3
2014		2015																																																																																																																																																																	
DSG	1	1	1																																																																																																																																																																
D-2	1	1	1																																																																																																																																																																
D-1	1	1	1																																																																																																																																																																
P-5	1	1	1																																																																																																																																																																
P-4	1	1	1																																																																																																																																																																
P-3	1	1	1																																																																																																																																																																
P-2	1	1	1																																																																																																																																																																
P-1	1	1	1																																																																																																																																																																
SG	3	3	3																																																																																																																																																																
2014		2015																																																																																																																																																																	
DSG	1	1	1																																																																																																																																																																
D-2	1	1	1																																																																																																																																																																
D-1	1	1	1																																																																																																																																																																
P-5	1	1	1																																																																																																																																																																
P-4	1	1	1																																																																																																																																																																
P-3	1	1	1																																																																																																																																																																
P-2	1	1	1																																																																																																																																																																
P-1	1	1	1																																																																																																																																																																
SG	3	3	3																																																																																																																																																																
2014		2015																																																																																																																																																																	
DSG	1	1	1																																																																																																																																																																
D-2	1	1	1																																																																																																																																																																
D-1	1	1	1																																																																																																																																																																
P-5	1	1	1																																																																																																																																																																
P-4	1	1	1																																																																																																																																																																
P-3	1	1	1																																																																																																																																																																
P-2	1	1	1																																																																																																																																																																
P-1	1	1	1																																																																																																																																																																
SG	1	1	1																																																																																																																																																																
2014		2015																																																																																																																																																																	
DSG	1	1	1																																																																																																																																																																
D-2	1	1	1																																																																																																																																																																
D-1	1	1	1																																																																																																																																																																
P-5	1	1	1																																																																																																																																																																
P-4	1	1	1																																																																																																																																																																
P-3	1	1	1																																																																																																																																																																
P-2	1	1	1																																																																																																																																																																
P-1	1	1	1																																																																																																																																																																
SG	3	3	3																																																																																																																																																																
Partenariats, gouvernance et sensibilisation	Partenariats avec le secteur privé</																																																																																																																																																																		

**TABLEAU A.I.2: TABLEAU DES EFFECTIS IMPUTÉS AU BUDGET AAP OU FINANCÉS AU TITRE DES CAD,
PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2014 ET 2015**

			Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures									Autres			
			DE	SDE	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Admin. nat.	SG (Siège et bur. de liais.)	Total général
A. SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES – BUREAUX RÉGIONAUX ET BUREAUX DE PAYS															
BUREAUX RÉGIONAUX															
Bureau régional – Asie															
	2014	AAP	-	-	1	1	6	8	4	1	-	21	45	-	66
	2015	AAP	-	-	1	1	6	11	4	1	-	24	45	-	69
Bureau régional – Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale															
	2014	AAP	-	-	1	1	5	10	6	-	-	23	40	-	63
	2015	AAP	-	-	1	1	5	13	6	2	-	28	48	-	76
Bureau régional – Afrique de l'Ouest															
	2014	AAP	-	-	1	1	4	12	8	-	-	26	39	-	65
	2015	AAP	-	-	1	1	5	14	8	-	-	29	41	-	70
Bureau régional – Afrique orientale et centrale															
	2014	AAP	-	-	1	4	6	10	3	-	-	24	45	-	69
	2015	AAP	-	-	1	1	7	12	3	-	-	24	45	-	69
Bureau régional – Afrique australe															
	2014	AAP	-	-	1	1	3	9	5	-	-	19	35	-	54
	2015	AAP	-	-	1	1	3	11	5	-	-	21	44	-	65
Bureau régional – Amérique latine et Caraïbes															
	2014	AAP	-	-	1	1	4	8	2	-	-	16	35	-	51
	2015	AAP	-	-	1	1	4	11	2	-	-	19	35	-	54
Total partiel bureaux régionaux															
	2014	AAP	-	-	6	9	28	57	28	1	-	129	239	-	368
	2015	AAP	-	-	6	6	30	72	28	3	-	145	258	-	403



**TABLEAU A.I.2: TABLEAU DES EFFECTIS IMPUTÉS AU BUDGET AAP OU FINANCÉS AU TITRE DES CAD,
PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2014 ET 2015**

		Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures											Autres		
		DE	SDE	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Admin. nat.	SG (Siège et bur. de liais.)	Total général	
BUREAUX DE PAYS															
2014	AAP	-	-	11	30	28	9	20	-	-	98	323	-	421	
	CAD	-	-	1	15	91	236	514	101	6	964	6 190	-	7 154	
2015	AAP	-	-	12	33	25	9	20	-	-	99	323	-	422	
	CAD	-	-	1	16	92	268	503	98	2	980	6 438	-	7 418	
TOTAL, SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES – BUREAUX RÉGIONAUX ET BUREAUX DE PAYS															
2014	AAP	-	-	17	39	56	66	48	1	-	227	562	-	789	
	CAD	-	-	1	15	91	236	514	101	6	964	6 190	-	7 154	
	TOTAL 2014	-	-	18	54	147	302	562	102	6	1 191	6 752	-	7 943	
2015	AAP	-	-	18	39	55	81	48	3	-	244	581	-	825	
	CAD	-	-	1	16	92	268	503	98	2	980	6 438	-	7 418	
	TOTAL 2015	-	-	19	55	147	349	551	101	2	1 224	7 019	-	8 243	
B. SERVICE D'APPUI AUX PROGRAMMES – SIÈGE															
Département des services concernant les opérations – Bureau du SDE															
2014	AAP	-	1	-	-	-	1	-	-	-	2	-	2	4	
2015	AAP	-	1	-	-	-	1	-	-	-	2	-	2	4	
Bureau du Conseiller principal															
2014	AAP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
2015	AAP	-	-	1	-	-	1	-	-	-	2	-	1	3	



**TABLEAU A.I.2: TABLEAU DES EFFECTIS IMPUTÉS AU BUDGET AAP OU FINANCÉS AU TITRE DES CAD,
PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2014 ET 2015**

		Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures											Autres		
		DE	SDE	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Admin. nat.	SG (Siège et bur. de liais.)	Total général	
Bureau de la planification stratégique*															
2014	AAP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	
2015	AAP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Division des politiques et des programmes															
2014	AAP	-	-	1	3	9	11	9	1	-	34	-	12	46	
2015	AAP	-	-	1	3	7	8	4	1	-	24	-	10	34	
Division de la préparation aux situations d'urgence															
2014	AAP	-	-	1	-	2	5	-	1	-	9	-	2	11	
2015	AAP	-	-	1	-	2	5	1	1	-	10	-	3	13	
Services relatifs à la nutrition															
2014	AAP	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	1	2	
2015	AAP	-	-	1	1	1	2	2	-	-	7	-	2	9	
Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes															
2014	AAP	-	-	-	1	-	2	-	-	-	3	-	1	4	
2015	AAP	-	-	-	1	1	2	-	-	-	4	-	1	5	
Chaîne d'approvisionnement															
2014	AAP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
2015	AAP	-	-	1	3	8	13	10	4	-	39	-	37	76	

* Ces divisions n'existeront plus en 2015, comme indiqué au chapitre IV du présent document. Les chiffres correspondants ne figurent dans cette annexe qu'à des fins de comparaison.

**TABLEAU A.I.2: TABLEAU DES EFFECTIS IMPUTÉS AU BUDGET AAP OU FINANCÉS AU TITRE DES CAD,
PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2014 ET 2015**

		Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures											Autres		
		DE	SDE	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Admin. nat.	SG (Siège et bur. de liais.)	Total général	
Services logistiques communs															
2014	AAP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
2015	AAP	-	-	1	2	2,5	3	4	-	-	12,5	-	7,5	20	
Division de la logistique*															
2014	AAP	-	-	1	4	7	13	13	2	1	41	-	38	79	
2015	AAP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Division des achats*															
2014	AAP	-	-	1	1	3	5	3	2	-	15	-	13	28	
2015	AAP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Département des opérations – Bureau du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale*															
2014	AAP	-	1	-	-	-	1	1	-	-	3	-	2	5	
2015	AAP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Bureau d'appui aux bureaux régionaux															
2014	AAP	-	-	-	-	1	1	-	-	-	2	-	5	7	
2015	AAP	-	-	-	-	2	1	-	-	-	3	-	7	10	
Division de la sécurité sur le terrain															
2014	AAP	-	-	-	1	1	1	-	1	-	4	-	1	5	
2015	AAP	-	-	-	1	1	1	-	-	-	3	-	1	4	
Division des technologies de l'information															
2014	AAP	-	-	1	1	5	12	18	9	-	46	-	17	63	
2015	AAP	-	-	1	1	5	11	19	7	-	44	-	17	61	

* Ces divisions n'existeront plus en 2015, comme indiqué au chapitre IV du présent document. Les chiffres correspondants ne figurent dans cette annexe qu'à des fins de comparaison.

**TABLEAU A.I.2: TABLEAU DES EFFECTIS IMPUTÉS AU BUDGET AAP OU FINANCÉS AU TITRE DES CAD,
PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2014 ET 2015**

			Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures										Autres		
			DE	SDE	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Admin. nat.	SG (Siège et bur. de liais.)	Total général
TOTAL, SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES – SIÈGE															
2014	AAP		-	2	5	12	28	52	44	16	1	160	-	95	255
2015	AAP		-	1	7	12	30	48	40	13	-	151	-	89	239
C. GESTION ET ADMINISTRATION															
GESTION															
Bureau du Directeur exécutif et Chef de cabinet															
2014	AAP		1	-	1	1	-	3	2	-	-	8	-	8	16
2015	AAP		1	1	-	1	-	3	2	-	-	8	-	8	16
Chef de cabinet															
2014	AAP		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	AAP		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bureau de l'Ombudsman															
2014	AAP		-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	1	2
2015	AAP		-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	1	2
Division des ressources humaines															
2014	AAP		-	-	1	2	6	5	21	10	-	45	-	52	97
2015	AAP		-	-	1	2	7	5	19	8	-	42	-	47,5	89,5
Innovation et gestion du changement															
2014	AAP		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	AAP		-	-	1	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1
Bureau des services juridiques															
2014	AAP		-	-	1	1	1	4	4	4	-	15	-	5	20
2015	AAP		-	-	1	1	1	4	4	3	-	14	-	5	19



**TABLEAU A.I.2: TABLEAU DES EFFECTIS IMPUTÉS AU BUDGET AAP OU FINANCÉS AU TITRE DES CAD,
PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2014 ET 2015**

		Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures											Autres		
		DE	SDE	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Admin. nat.	SG (Siège et bur. de liais.)	Total général	
Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle															
2014	AAP	-	-	1	2	4	8	9	4	1	29	-	8	37	
2015	AAP	-	-	1	2	4	8	8	5	1	29	-	5	34	
Bureau de l'évaluation															
2014	AAP	-	-	1	-	3,5	4	-	-	-	8,5	-	3	11,5	
2015	AAP	-	-	1	-	3,5	4	-	-	-	8,5	-	3	11,5	
Bureau de la déontologie															
2014	AAP	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	1	2	
2015	AAP	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	1	2	
Relations avec le système des Nations Unies et l'Union africaine – Bureau du DEA															
2014	AAP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
2015	AAP	-	1	-	-	-	-	1	-	-	2	-	-	2	
New York															
2014	AAP	-	-	1	1	1	2	-	-	-	5	-	3	8	
2015	AAP	-	-	-	1	1	3	-	-	-	5	-	2	7	
Genève															
2014	AAP	-	-	-	1	1	-	1	-	-	3	-	1	4	
2015	AAP	-	-	-	1	1	-	1	-	-	3	-	1	4	
Addis-Abeba															
2014	AAP	-	-	-	1	1	-	-	-	-	2	2	-	4	
2015	AAP	-	-	1	-	1	-	-	-	-	2	2	-	4	



**TABLEAU A.I.2: TABLEAU DES EFFECTIS IMPUTÉS AU BUDGET AAP OU FINANCÉS AU TITRE DES CAD,
PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2014 ET 2015**

		Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures										Autres		
		DE	SDE	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Admin. nat.	SG (Siège et bur. de liais.)	Total général
Département des services concernant les partenariats et la gouvernance – Bureau du SDE														
2014	AAP	-	1	-	-	1	1	-	-	-	3	-	3	6
2015	AAP	-	1	-	-	-	1	-	-	-	2	-	2	4
Division des partenariats avec le secteur privé														
2014	AAP	-	-	1	1	2	4	10	8	-	26	-	5	31
2015	AAP	-	-	1	1	2	4	10	8	-	26	3	5	34
Division de la communication														
2014	AAP	-	-	1	1	8	7	4	1	-	22	-	11	33
2015	AAP	-	-	1	1	8	7	4	1	-	22	-	11	33
Coordination des partenariats et de l'action de sensibilisation														
2014	AAP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2015	AAP	-	-	-	1	1	1	1	-	-	4	-	2	6
Secrétariat du Conseil d'administration														
2014	AAP	-	-	-	1	2	5	-	-	-	8	-	16	24
2015	AAP	-	-	-	1	2	5	-	1	-	9	-	15	24
Relations avec les organismes ayant leur siège à Rome et le CSA														
2014	AAP	-	-	-	1	1	-	1	-	-	3	-	1	4
2015	AAP	-	-	-	1	1	-	1	-	-	3	-	1	4
Bureau des partenariats avec les ONG														
2014	AAP	-	-	-	-	-	1	1	-	-	2	-	-	2
2015	AAP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

**TABLEAU A.I.2: TABLEAU DES EFFECTIS IMPUTÉS AU BUDGET AAP OU FINANCÉS AU TITRE DES CAD,
PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2014 ET 2015**

			Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures									Autres			
			DE	SDE	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Admin. nat.	SG (Siège et bur. de liais.)	Total général
Partenariats avec les gouvernements (Rome, Beijing, Berlin, Copenhague, Madrid, Paris et Séoul)															
2014	AAP	-	-	1	1	4	4	7	2	-	19	5	13	37	
2015	AAP	-	-	1	1	4	5	6	3	-	20	5	13	38	
Bruxelles															
2014	AAP	-	-	-	1	1	1	2	-	-	5	-	3	8	
2015	AAP	-	-	-	1	1	-	2	-	-	4	-	3	7	
Londres															
2014	AAP	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1	-	1	2	
2015	AAP	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1	-	1	2	
Tokyo															
2014	AAP	-	-	-	1	-	1	1	-	-	3	-	3	6	
2015	AAP	-	-	-	1	-	1	1	-	-	3	-	3	6	
Émirats arabes unis															
2014	AAP	-	-	-	1	-	1	-	-	-	2	-	-	2	
2015	AAP	-	-	-	1	-	1	-	-	-	2	-	-	2	
Washington															
2014	AAP	-	-	-	1	1	2	1	-	-	5	-	4	9	
2015	AAP	-	-	-	1	1	2	1	-	-	5	-	4	9	
Total partiel, Gestion															
2014	AAP	1	1	9	20	38	53	64	29	1	215	7	141	363	
2015	AAP	1	3	9	20	39	54	61	29	1	217	10	133	359	



**TABLEAU A.I.2: TABLEAU DES EFFECTIS IMPUTÉS AU BUDGET AAP OU FINANCÉS AU TITRE DES CAD,
PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2014 ET 2015**

		Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures											Autres		
		DE	SDE	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Admin. nat.	SG (Siège et bur. de liais.)	Total général	
ADMINISTRATION															
Département de la gestion des ressources – Bureau du SDE et Directeur financier															
2014	AAP	-	1	-	-	-	1	-	-	-	2	-	2	4	
2015	AAP	-	1	-	-	-	1	-	-	-	2	-	2	4	
Division du budget et de la programmation															
2014	AAP	-	-	1	2	3	3	7		-	16	-	28	44	
2015	AAP	-	-	1	2	4	3	8	-	-	18	-	29	47	
Division des finances et de la Trésorerie															
2014	AAP	-	-	1	1	4	4	10	2	-	22	3	27	52	
2015	AAP	-	-	1	1	5	2	11	2	-	22		27	49	
Division de la gestion et du suivi de la performance															
2014	AAP	-	-	-	1	3	3	4	-	-	11	-	5	16	
2015	AAP	-	-	-	1	3	4	5	-	-	13	-	5	18	
Division des services de gestion															
2014	AAP	-	-	-	1	3	3	6	1	-	14	5	44	63	
2015	AAP	-	-	-	1	2	3	4	1	-	11		46	57	
Intégration et appui aux procédures opératoires															
2014	AAP	-	-	-	1	1	-	3	-	-	5	-	2	7	
2015	AAP	-	-	-	-	1	-	3	-	-	4	-	1	5	
Bien-être du personnel															
2014	AAP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
2015	AAP	-	-	-	1	1	1	1,5	-	-	4,5	-	3	7,5	

**TABLEAU A.I.2: TABLEAU DES EFFECTIS IMPUTÉS AU BUDGET AAP OU FINANCÉS AU TITRE DES CAD,
PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2014 ET 2015**

		Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures										Autres			
		DE	SDE	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Admin. nat.	SG (Siège et bur. de liais.)	Total général	
Total partiel, Administration															
2014	AAP	-	1	2	6	14	14	30	3	-	70	8	108	186	
2015	AAP	-	1	2	6	16	14	33	3	-	75	-	113	187	
Crédits sous gestion centrale															
2014	AAP	-	-	-	1	2	-	-	-	-	3	-	-	3	
2015	AAP	-	-	-	1	2	-	-	-	-	3	-	-	3	
TOTAL, GESTION ET ADMINISTRATION															
2014	AAP	1	2	11	27	54	67	94	32	1	288	15	248	551	
2015	AAP	1	4	11	27	57	68	94	32	1	294	10	245	549	
TOTAL GÉNÉRAL															
2014	AAP	1	4	33	78	138	185	186	49	2	675	577	343	1 595	
	CAD	-	-	1	15	91	236	514	101	6	964	6 190	-	7 154	
	TOTAL 2014	1	4	34	93	229	421	700	150	8	1 639	6 767	343	8 749	
2015	AAP	1	5	36	78	141	197	182	48	1	689	591	334	1 613	
	CAD	-	-	1	16	92	268	503	98	2	980	6 438	-	7 418	
	TOTAL 2015	1	5	37	94	233	465	685	146	3	1 669	7 029	334	9 031	



TABLEAU A.I.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2014 ET 2015 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges coll., nett. et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des org. des Nations Unies	Contributions organes de l'ONU	Organe directeur	Services juridiques	Divers	Total des dépenses autres que de personnel	TOTAL
A. SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES – BUREAUX RÉGIONAUX ET BUREAUX DE PAYS																					
BUREAUX RÉGIONAUX																					
Bureau régional – Asie																					
2014	5 419	2 106	758	138	4	672	219	338	100	28	1 059	3	7	2	38	6	0	0	16	5 492	10 911
2015	5 648	2 182	956	71	4	740	261	351	90	28	395	3	7	2	516	6	0	0	13	5 623	11 271
Bureau régional – Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale																					
2014	5 374	1 174	353	308	8	237	159	139	41	117	1 049	0	45	5	5	0	0	0	0	3 640	9 014
2015	6 343	1 426	256	202	14	378	153	139	49	147	622	0	52	6	510	0	0	0	0	3 954	10 296
Bureau régional – Afrique de l'Ouest																					
2014	5 825	1 710	50	88	10	523	30	360	128	236	1 107	28	39	8	45	0	0	0	0	4 363	10 188
2015	6 649	1 590	47	22	20	466	60	308	150	190	588	21	50	5	523	0	0	0	31	4 071	10 720
Bureau régional – Afrique orientale et centrale																					
2014	6 023	1 836	400	73	20	750	50	250	47	171	1 161	10	50	0	75	0	0	0	20	4 915	10 937
2015	5 815	1 876	415	3	10	660	100	268	42	148	396	5	30	0	710	113	0	0	0	4 775	10 590
Bureau régional – Afrique australe																					
2014	4 484	1 904	0	83	8	210	20	625	56	159	862	11	54	0	0	12	0	0	10	4 015	8 500
2015	4 884	1 754	0	12	8	548	35	375	69	181	218	127	89	0	308	19	0	0	105	3 848	8 731
Bureau régional – Amérique latine et Caraïbes																					
2014	3 929	1 592	0	73	4	250	0	99	121	20	543	5	16	8	9	0	0	0	0	2 742	6 671
2015	4 601	1 578	0	2	4	354	0	103	131	9	172	5	12	1	182	5	0	0	91	2 649	7 250
Total partiel bureaux régionaux																					
2014	31 054	10 322	1 562	763	54	2 642	478	1 811	493	733	5 782	57	211	23	172	18	0	0	46	25 167	56 221
2015	33 939	10 407	1 674	311	60	3 146	609	1 544	531	704	2 390	161	239	14	2 748	142	0	0	241	24 920	58 859

TABLEAU A.I.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2014 ET 2015 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges coll., nett. et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des org. des Nations Unies	Contributions organes de l'ONU	Organe directeur	Services juridiques	Divers	Total des dépenses autres que de personnel	TOTAL
Bureaux de pays																					
2014	28 955	5 524	475	550	15	837	0	650	250	525	1 253	0	550	10	450	350	0	0	75	11 514	40 470
2015	29 098	5 524	475	550	15	837	0	650	250	443	1 253	0	550	10	450	350	0	0	0	11 357	40 455
TOTAL, SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES – BUREAUX RÉGIONAUX ET BUREAUX DE PAYS																					
2014	60 010	15 846	2 037	1 313	69	3 479	478	2 461	743	1 258	7 035	57	761	33	622	368	0	0	121	36 681	96 691
2015	63 037	15 931	2 149	861	75	3 983	609	2 194	781	1 146	3 643	161	789	24	3 198	492	0	0	241	36 277	99 314
B. SERVICE D'APPUI AUX PROGRAMMES – SIÈGE																					
Département des services concernant les opérations – Bureau du SDE																					
2014	766	0	40	0	4	62	0	0	0	9	54	0	0	2	0	0	0	0	0	171	938
2015	801	0	50	0	5	62	0	0	0	23	20	0	0	2	0	0	0	0	0	162	964
Bureau du Conseiller principal																					
2014	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2015	682	0	250	100	2	100	3	0	0	100	100	0	0	0	0	0	0	0	11	666	1 347
Bureau de la planification stratégique*																					
2014	396	0	572	60	0	90	0	0	0	40	20	0	0	0	0	0	0	0	30	812	1 209
2015	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Division des politiques et des programmes																					
2014	8 501	0	150	50	5	200	10	0	0	75	179	0	0	0	0	0	0	0	26	694	9 195
2015	6 675	0	150	50	5	200	10	0	0	50	150	0	0	0	0	0	0	0	12	627	7 302

* Ces divisions n'existeront plus en 2015, comme indiqué au chapitre IV du présent document. Les chiffres correspondants ne figurent dans cette annexe qu'à des fins de comparaison.

TABLEAU A.I.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2014 ET 2015 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges coll., nett. et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des org. des Nations Unies	Contributions organes de l'ONU	Organe directeur	Services juridiques	Divers	Total des dépenses autres que de personnel	TOTAL
Division de la préparation aux situations d'urgence																					
2014	2 222	5	12	1	0	0	0	0	6	18	53	0	0	4	0	0	0	0	2	101	2 324
2015	2 619	0	10	0	0	22	0	0	6	15	30	0	0	3	0	0	0	0	0	87	2 705
Services relatifs à la nutrition																					
2014	396	0	48	5	0	29	0	0	0	17	18	0	0	0	0	0	0	0	0	117	513
2015	1 907	0	29	5	0	36	0	0	0	10	17	0	0	0	0	0	0	0	0	97	2 004
Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes																					
2014	811	0	21	0	0	50	3	0	0	5	19	0	0	0	0	0	0	0	0	98	909
2015	1 119	0	0	0	0	10	0	0	0	19	15	0	0	0	0	0	0	0	0	44	1 162
Chaîne d'approvisionnement																					
2014	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2015	12 190	0	120	100	15	200	20	0	0	45	160	0	0	0	0	0	0	0	10	670	12 860
Services logistiques communs																					
2014	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2015	3 756	0	50	30	1	0	0	0	0	19	20	0	0	0	0	0	0	0	0	120	3 876
Division de la logistique*																					
2014	12 157	0	75	0	5	214	0	0	0	50	393	0	0	0	0	0	0	0	0	737	12 894
2015	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Division des achats*																					
2014	4 390	0	100	217	0	60	20	0	0	45	200	0	0	0	0	0	0	0	10	652	5 042
2015	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

* Ces divisions n'existeront plus en 2015, comme indiqué au chapitre IV du présent document. Les chiffres correspondants ne figurent dans cette annexe qu'à des fins de comparaison.

TABLEAU A.I.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2014 ET 2015 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges coll., nett. et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des org. des Nations Unies	Contributions organes de l'ONU	Organe directeur	Services juridiques	Divers	Total des dépenses autres que de personnel	TOTAL
Département des opérations – Bureau du Directeur exécutif adjoint et Directeur de l'Administration générale*																					
2014	917	0	40	0	5	63	0	0	0	9	54	0	0	2	0	0	0	0	12	185	1 101
2015	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bureau d'appui aux bureaux régionaux																					
2014	951	0	100	32	7	50	0	0	0	40	40	0	0	1	0	2	0	0	15	287	1 238
2015	1 453	0	60	61	5	30	0	0	0	15	20	0	0	2	0	0	0	0	13	206	1 658
Division de la sécurité sur le terrain																					
2014	995	0	0	0	0	40	0	0	0	4	21	0	0	0	0	0	0	0	0	66	1 060
2015	901	0	0	0	0	72	10	0	0	6	18	0	0	0	0	0	0	0	0	106	1 007
Division des technologies de l'information																					
2014	10 107	300	1 132	1 360	40	690	260	192	0	10	4 362	0	0	0	650	0	0	0	0	8 996	19 103
2015	10 565	0	1 000	902	40	250	238	192	0	1	3 385	0	0	0	650	0	0	0	0	6 657	17 222
TOTAL, SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES – SIÈGE																					
2014	42 609	305	2 290	1 725	66	1 548	293	192	6	322	5 412	0	0	9	650	2	0	0	95	12 916	55 526
2015	42 666	0	1 719	1 248	73	982	281	192	6	303	3 935	0	0	7	650	0	0	0	45	9 440	52 107
C. GESTION ET ADMINISTRATION																					
GESTION																					
Bureau du Directeur exécutif et Chef de cabinet																					
2014	3 026	0	80	0	70	500	40	0	0	120	180	0	0	66	0	0	0	0	75	1 131	4 157
2015	3 138	0	60	0	70	450	40	0	0	20	90	0	0	43	0	0	0	0	39	812	3 950

* Ces divisions n'existeront plus en 2015, comme indiqué au chapitre IV du présent document. Les chiffres correspondants ne figurent dans cette annexe qu'à des fins de comparaison.

TABLEAU A.I.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2014 ET 2015 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges coll., nett. et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des org. des Nations Unies	Contributions organes de l'ONU	Organe directeur	Services juridiques	Divers	Total des dépenses autres que de personnel	TOTAL
Bureau de l'Ombudsman																					
2014	434	0	15	88	2	92	20	0	0	2	16	0	0	0	0	0	0	0	10	244	678
2015	454	0	15	88	1	80	20	0	0	2	15	0	0	0	0	0	0	0	4	224	678
Division des ressources humaines																					
2014	13 251	0	359	600	0	134	665	8	0	40	698	0	0	0	0	0	0	0	54	2 557	15 808
2015	13 021	8	292	437	0	320	326	0	0	207	251	0	0	0	0	0	0	0	241	2 082	15 102
Innovation et gestion du changement																					
2014	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2015	341	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	341
Bureau des services juridiques																					
2014	3 361	0	300	299	0	35	0	0	0	35	98	0	0	0	0	0	0	0	22	790	4 151
2015	3 396	0	178	150	0	22	0	0	0	25	75	0	0	0	0	0	0	0	86	535	3 931
Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle																					
2014	6 554	0	406	32	2	704	70	0	0	33	153	0	0	5	0	0	0	0	20	1 425	7 979
2015	6 580	0	821	10	0	222	50	0	0	148	130	0	0	0	0	0	0	0	0	1 381	7 961
Bureau de l'évaluation																					
2014	2 387	0	2 625	0	0	265	46	0	0	10	46	0	0	0	0	15	4	0	0	3 011	5 397
2015	2 495	0	2 842	0	0	50	46	0	0	10	46	0	0	0	0	15	0	0	0	3 009	5 504
Bureau de la déontologie																					
2014	434	0	54	0	0	40	0	0	0	11	41	0	0	0	3	0	0	0	7	155	590
2015	454	0	124	0	0	45	25	0	0	11	43	0	0	0	3	0	0	0	5	256	709

TABLEAU A.I.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2014 ET 2015 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges coll., nett. et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des org. des Nations Unies	Contributions organes de l'ONU	Organe directeur	Services juridiques	Divers	Total des dépenses autres que de personnel	TOTAL
Relations avec le système des Nations Unies et l'Union africaine – Bureau du DEA																					
2014	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2015	530	0	21	30	0	50	0	0	0	25	30	0	0	0	0	0	0	0	0	156	686
New York																					
2014	1 593	0	300	25	0	84	30	300	60	25	78	1	0	3	0	0	0	0	0	907	2 500
2015	1 459	0	117	0	0	50	45	334	43	16	67	0	0	3	0	0	0	0	0	676	2 135
Genève																					
2014	840	0	26	88	0	30	5	53	10	3	74	0	0	2	0	10	0	0	1	303	1 143
2015	882	0	17	88	0	15	5	48	9	2	54	0	10	2	0	10	0	0	1	260	1 142
Addis-Abeba																					
2014	552	72	0	5	2	50	0	36	2	20	31	0	4	0	0	0	0	0	0	223	775
2015	608	72	0	3	2	40	0	36	2	16	31	0	4	0	0	0	0	0	0	207	815
Département des services concernant les partenariats et la gouvernance – Bureau du SDE																					
2014	1 023	0	100	158	25	165	8	0	0	76	91	0	0	7	0	0	0	0	40	670	1 693
2015	801	0	75	0	20	200	2	0	0	5	33	0	0	5	0	0	0	0	14	354	1 156
Division des partenariats avec le secteur privé																					
2014	5 218	450	500	300	25	400	30	250	40	300	300	0	0	2	17	0	0	0	62	2 675	7 894
2015	5 547	338	467	190	10	307	45	239	20	471	212	0	0	2	4	0	0	0	0	2 305	7 851
Division de la communication																					
2014	5 663	0	958	190	8	139	12	155	4	158	706	0	0	8	0	0	0	0	289	2 626	8 288
2015	5 937	0	670	140	4	120	0	155	4	95	690	0	0	0	0	0	0	0	0	1 878	7 815

TABLEAU A.I.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2014 ET 2015 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges coll., nett. et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des org. des Nations Unies	Contributions organes de l'ONU	Organe directeur	Services juridiques	Divers	Total des dépenses autres que de personnel	TOTAL
Coordination des partenariats et de l'action de sensibilisation																					
2014		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2015	1 170	0	0	33	1	75	10	0	0	4	36	0	0	0	0	0	0	0	0	159	1 329
Secrétariat du Conseil d'administration																					
2014	3 513	0	58	660	60	6	10	0	0	38	120	0	0	20	0	0	329	0	700	2 000	5 513
2015	3 692	0	18	726	55	9	15	0	0	59	110	0	0	11	0	0	402	0	471	1 875	5 567
Relations avec les organismes ayant leur siège à Rome et le CSA																					
2014	819	0	45	0	0	12	0	0	0	3	12	0	0	0	0	0	0	0	0	72	891
2015	861	0	4	0	0	8	2	0	0	3	12	0	0	0	0	0	0	0	0	29	890
Bureau des partenariats avec les ONG																					
2014	207	0	90	148	0	30	2	0	0	2	8	0	0	0	0	0	0	0	0	279	486
2015	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Partenariats avec les gouvernements (Rome, Beijing, Berlin, Copenhague, Madrid, Paris, Séoul)																					
2014	5 097	168	256	155	7	272	15	133	8	122	180	2	4	7	1	0	0	0	133	1 460	6 558
2014	5 658	185	285	174	4	219	8	89	0	109	182	0	2	3	2	0	0	0	59	1 322	6 980
Bruxelles																					
2014	1 249	0	150	61	4	65	15	130	45	58	70	3	0	1	3	0	0	0	15	620	1 870
2015	1 306	0	99	62	0	30	8	128	30	30	20	3	0	5	0	5	0	0	19	438	1 744
Londres																					
2014	345	0	30	10	0	10	0	30	0	10	10	0	0	0	0	0	0	0	0	100	445
2015	358	0	30	10	0	10	0	30	0	10	10	0	0	0	0	0	0	0	0	100	458

TABLEAU A.I.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2014 ET 2015 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges coll., nett. et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des org. des Nations Unies	Contributions organes de l'ONU	Organe directeur	Services juridiques	Divers	Total des dépenses autres que de personnel	TOTAL
Tokyo																					
2014	964	0	20	13	6	60	14	152	12	20	65	4	5	1	2	0	0	0	15	387	1 351
2015	1 011	0	20	10	6	55	10	127	9	20	50	2	3	1	2	0	0	0	10	324	1 335
Émirats arabes unis																					
2014	296	165	50	200	7	40	18	0	20	37	30	5	21	12	0	0	0	0	0	605	900
2015	531	350	20	0	7	71	30	0	20	75	41	5	21	7	0	0	0	0	5	651	1 183
Washington																					
2014	1 544	8	135	30	0	150	10	220	20	30	75	2	0	2	41	0	0	0	0	723	2 267
2015	1 614	17	33	0	0	121	0	270	0	11	70	2	0	2	51	0	0	0	39	615	2 229
Total partiel, gestion																					
2014	58 370	863	6 557	3 063	218	3 282	1 010	1 466	221	1 151	3 079	16	34	136	66	25	332	0	1 444	22 964	81 334
2015	61 843	969	6 207	2 151	180	2 568	686	1 457	137	1 374	2 297	12	40	83	62	30	402	0	993	19 648	81 492
ADMINISTRATION																					
Département de la gestion des ressources – Bureau du SDE et Directeur financier																					
2014	800	0	20	0	8	70	0	0	0	6	34	0	0	2	0	0	0	0	0	140	940
2015	833	0	0	0	5	43	0	0	0	1	8	0	0	2	0	0	0	0	0	59	892
Division du budget et de la programmation																					
2014	6 193	0	500	660	40	70	0	0	0	99	180	0	0	1	0	0	0	0	0	1 550	7 743
2015	7 017	0	0	178	10	30	0	0	0	5	109	0	0	0	0	0	0	0	0	332	7 349
Division des finances et de la Trésorerie																					
2014	7 073	200	95	31	35	110	30	7	12	50	180	0	0	0	3	0	0	0	0	753	7 825
2015	7 518	100	200	41	20	50	15	7	2	7	157	0	0	0	0	0	0	0	2	601	8 119

TABLEAU A.I.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2014 ET 2015 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges coll., nett. et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des org. des Nations Unies	Contributions organes de l'ONU	Organe directeur	Services juridiques	Divers	Total des dépenses autres que de personnel	TOTAL
Division de la gestion et du suivi de la performance																					
2014	2 837	0	200	30	8	88	21	0	0	40	60	0	0	0	0	0	0	0	0	446	3 284
2015	3 374	0	119	29	10	0	15	40	0	0	79	0	0	0	0	0	0	0	0	292	3 666
Division des services de gestion																					
2014	6 296	124	530	500	101	254	285	0	3 158	1 500	1 401	250	167	0	70	0	0	0	0	8 338	14 634
2015	6 345	124	530	400	100	250	250	0	2 900	1 375	1 133	250	167	0	70	0	0	0	0	7 549	13 894
Intégration et appui aux procédures opératoires																					
2014	1 223	0	0	10	0	30	0	0	0	5	46	0	0	0	0	0	0	0	2	93	1 316
2015	877	0	0	0	0	30	5	0	0	5	14	0	0	0	0	0	0	0	5	59	935
Bien-être du personnel																					
2014	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2015	1 391	0	80	30	1	100	0	0	0	54	50	0	0	0	0	0	0	0	3	318	1 709
Total partiel, administration																					
2014	24 421	324	1 345	1 231	191	621	335	7	3 170	1 701	1 901	250	167	3	73	0	0	0	2	11 321	35 742
2015	27 355	224	929	678	146	503	285	47	2 902	1 448	1 550	250	167	2	70	0	0	0	11	9 211	36 566
Crédits sous gestion centrale																					
2014	3 808	0	483	0	0	170	0	0	0	375	0	1 183	0	0	1 502	3 202	0	100	1 675	8 690	12 499
2015	4 472	0	400	0	0	100	0	0	0	300	0	1 284	0	0	1 600	3 231	0	100	874	7 889	12 361

TABLEAU A.I.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2014 ET 2015 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges coll., nett. et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des org. des Nations Unies	Contributions organes de l'ONU	Organe directeur	Services juridiques	Divers	Total des dépenses autres que de personnel	TOTAL
TOTAL, GESTION ET ADMINISTRATION																					
2014	86 600	1 187	8 386	4 293	409	4 073	1 345	1 473	3 391	3 227	4 981	1 449	201	139	1 641	3 227	332	100	3 121	42 975	129 575
2015	93 671	1 193	7 536	2 829	326	3 171	971	1 504	3 039	3 121	3 848	1 546	207	85	1 732	3 261	402	100	1 877	36 748	130 419
TOTAL GÉNÉRAL																					
2014	189 219	17 338	12 713	7 332	544	9 101	2 116	4 126	4 140	4 807	17 427	1 506	962	180	2 913	3 597	332	100	3 337	92 573	281 792
2015	199 374	17 124	11 403	4 938	474	8 136	1 860	3 889	3 826	4 571	11 426	1 707	996	116	5 581	3 753	402	100	2 163	82 465	281 839

ANNEXE II

PROJET DE BUDGET AAP POUR 2015

1. La présente annexe complète le chapitre IV, Budget administratif et d'appui aux programmes. Elle décrit le processus d'examen mis en œuvre pour préparer le projet de budget AAP. Le budget élaboré pour 2015 repose sur le double principe de l'optimisation des ressources et de l'articulation entre financement et performance.

L'examen du budget

2. L'examen du budget AAP pour 2015 a commencé par l'imposition d'un plafond de ressources inférieur de 5 pour cent à celui de 2014 pour la plupart des bureaux; les plafonds budgétaires fixés pour les bureaux régionaux, les bureaux de pays, le Département des services concernant les partenariats et la gouvernance et les fonctions stratégiques des ressources humaines sont restés au niveau de 2014. Tous les projets de budget ont dû absorber l'augmentation des dépenses de personnel, y compris les dépenses de sécurité du PAM qui sont intégrées aux coûts standard de personnel.
3. Les divisions ont préparé leurs demandes de financement motivées au titre des activités de soutien administratif, dans les limites des plafonds fixés pour chaque département. Chaque demande devait être rapportée à une priorité de gestion et s'accompagner d'une description des produits, des effets directs et des indicateurs de performance clés correspondants, ainsi que d'explications concernant les avantages à en attendre du point de vue de l'optimisation des ressources. Les Sous-Directeurs exécutifs et le Chef de cabinet ont passé en revue les demandes motivées présentées par leurs départements, avant leur mise au point définitive.

Aligner le budget AAP sur les priorités

4. Les budgets des départements ayant absorbé les augmentations découlant des obligations statutaires et subi, pour la plupart d'entre eux, une réduction de 5 pour cent, le financement de certaines activités a entraîné le dépassement du plafond fixé pour le département. Dans ces cas-là, les divisions ont présenté des propositions d'investissement à financer au titre de la réaffectation stratégique des ressources ou des initiatives internes d'importance stratégique, en indiquant les résultats, les activités, les produits et les effets directs attendus, les indicateurs de performance clés, les objectifs retenus pour le suivi de la performance et les avantages potentiels en termes d'optimisation des ressources.
5. Une fois approuvées par les chefs de département, ces demandes de financement ont ensuite été examinées par rapport à plusieurs critères: importance stratégique, avantages sur le plan de l'optimisation des ressources et alignement sur les priorités institutionnelles. La note obtenue a permis de décider si les crédits octroyés proviendraient finalement de la réaffectation stratégique des ressources ou bien du budget alloué aux initiatives internes d'importance stratégique.
6. L'optimisation des ressources et le suivi de la performance occupant une place centrale dans les décisions ayant trait à l'allocation des ressources, la proposition d'investissement est une formule qui sera désormais utilisée pour tous les projets d'amélioration institutionnelle au sein du PAM.

Optimisation des ressources

7. Par optimisation des ressources, le PAM entend "le fait d'obtenir les meilleurs résultats pour ses bénéficiaires en utilisant judicieusement ses ressources", et il s'efforce donc de trouver le dosage optimal entre économies, efficacité et efficacie. Le Plan de gestion et les dotations au titre du budget AAP sont les principaux moyens de favoriser une utilisation optimale des ressources au PAM.
8. Le principe de l'optimisation des ressources étant désormais intégré au processus d'affectation des crédits AAP, les divisions ont dû justifier toutes leurs demandes de financement pour 2015, en indiquant les économies et les gains attendus, en termes d'efficacité et d'efficacie, des activités proposées.

Suivi de la performance

9. Le suivi de la performance va de pair avec la gestion optimale des ressources et l'obligation de rendre des comptes. Le présent Plan de gestion marque une réorientation vers une budgétisation fondée sur la performance, qui relie systématiquement les résultats aux budgets et le financement à la performance. Dans cette optique, et pour promouvoir un système plus dynamique de gestion de la performance, le PAM cherche maintenant à établir un lien entre planification, gestion et obligation de rendre des comptes, en intégrant ces processus dans un cycle comprenant le Plan de gestion, la planification et les examens annuels de la performance, et le Rapport annuel sur les résultats.
10. Plusieurs éléments ont donc été pris en compte lors de l'examen du budget de 2015 et intégrés au modèle de demande de financement. Tout d'abord, les responsables des budgets ont eu pour consigne de:
 - rapporter les demandes aux priorités de gestion en recensant les moyens nécessaires pour mettre en œuvre le Plan stratégique (2014–2017);
 - suivre une chaîne de résultats reliant les activités chiffrées aux produits et aux indicateurs de performance clés du Cadre de résultats de gestion pour 2014–2017; et
 - fixer des objectifs de réalisation par rapport aux produits et aux indicateurs de performance clés, et indiquer le budget nécessaire.
11. Ainsi, les demandes de crédits sont désormais axées sur l'incidence des financements du point de vue de la performance. Ce nouveau processus budgétaire se traduit par: i) un recentrage sur les grandes priorités du PAM: ressources humaines, partenariats, processus et systèmes, et programmes, obligation de rendre des comptes et financement; ii) l'adoption de données de référence pour l'évaluation de la performance, avec une description précise des activités prévues pendant l'exercice budgétaire considéré; et iii) la possibilité de remettre en question les niveaux de financement proposés par rapport aux résultats qui en sont attendus.
12. En deuxième lieu, les plans annuels de performance seront fondés sur les résultats décrits dans le Plan de gestion, avec des corrections pour tenir compte des allocations budgétaires effectives. Les objectifs, les résultats et les activités peuvent changer si les priorités sont modifiées, mais le plan annuel de performance indiquera comment les résultats seront obtenus avec un budget donné. Les années suivantes, les plans annuels de performance feront l'objet d'un examen dont les résultats seront pris en compte dans les décisions relatives au budget.

13. Enfin, les résultats obtenus avec les crédits budgétaires alloués seront exposés dans le Rapport annuel sur les résultats, afin de rendre compte de la performance du PAM par rapport aux objectifs retenus et en fonction d'un niveau de financement donné. Lorsqu'elle sera pleinement mise en œuvre, la budgétisation fondée sur la performance permettra de prendre en compte les résultats du dernier exercice budgétaire achevé pour établir les budgets de la période triennale de planification suivante.

Précisions concernant le projet de budget AAP pour 2015, par ligne de crédit

14. Le tableau A.II.1 présente la ventilation du budget AAP par ligne de crédit pour 2013, 2014 (estimations) et 2015 (projections). Les colonnes intitulées "Coût total" englobent les dépenses de personnel et les autres dépenses; les colonnes intitulées "Total" sous la rubrique "Nombre de postes" englobent les administrateurs recrutés sur le plan international et les agents recrutés sur le plan national.

	Dépenses 2013			Estimations 2014			Projections 2015		
	Nombre de postes		Coût total (en millions de dollars)	Nombre de postes		Coût total (en millions de dollars)	Nombre de postes		Coût total (en millions de dollars)
	Adm.	Total		Adm.	Total		Adm.	Total	
Appui aux programmes — bureaux régionaux et bureaux de pays	193	736	85,7	227	789	96,7	244	825	99,3
Appui aux programmes – Siège	166	276	54,4	160	255	55,5	151	239	52,1
Gestion et administration	254	515	107,2	288	551	129,6	294	549	130,4
TOTAL	613	1 527	247,4	675	1 595	281,8	689	1 613	281,8

Appui aux programmes — bureaux régionaux et bureaux de pays

15. Les bureaux régionaux épaulent les bureaux de pays, font en sorte que les stratégies et les politiques soient appliquées sur le terrain et renforcent l'efficacité de la gestion, la supervision des opérations et la cohérence au niveau régional et à celui national. Leurs fonctions sont les suivantes:

- fournir un soutien et des orientations à l'appui des opérations du PAM;
- encadrer les interventions d'urgence du PAM et en garantir l'efficacité et l'efficience, moyennant une utilisation cohérente des ressources régionales dans les situations de crise de niveau 2;
- fournir des directives opérationnelles et un appui supplémentaire à l'aide des ressources régionales, afin d'assurer la mise en œuvre des interventions d'urgence du PAM dans des situations de crise de niveau 3;
- appuyer et superviser la gestion des bureaux de pays;

- contrôler la qualité des descriptifs de projet;
- suivre l'exécution des programmes des bureaux de pays;
- superviser la gestion et les questions budgétaires; et
- faciliter la mise en commun des ressources techniques entre bureaux de pays, afin qu'ils disposent des moyens techniques et opérationnels dont ils ont besoin.

16. Le tableau A.II.2 indique la répartition des postes et des coûts relevant du budget AAP entre les différents bureaux régionaux et pour l'ensemble des bureaux de pays. Conformément à la procédure révisée d'examen et d'approbation des programmes, la création d'un poste de niveau P-4 dans chaque bureau régional contribuera à améliorer la conception des programmes, à préserver leur qualité et à garantir leur approbation en temps voulu. Les colonnes intitulées "Coût total" englobent les dépenses de personnel et les autres dépenses; le nombre total de postes englobe les administrateurs recrutés sur le plan international et les agents recrutés sur le plan national.

	Dépenses 2013			Estimations 2014			Projections 2015		
	Nombre de postes		Coût total (en millions de dollars)	Nombre de postes		Coût total (en millions de dollars)	Nombre de postes		Coût total (en millions de dollars)
	Adm.	Total		Adm.	Total		Adm.	Total	
Bureau régional – Asie	17	48	8,9	21	66	10,9	24	69	11,3
Bureau régional – Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale	17	57	6,3	23	63	9,0	28	76	10,3
Bureau régional – Afrique de l'Ouest	22	57	8,0	26	65	10,2	29	70	10,7
Bureau régional – Afrique orientale et centrale	20	65	9,1	24	69	10,9	24	69	10,6
Bureau régional – Afrique australe	14	46	6,9	19	54	8,5	21	65	8,7
Bureau régional – Amérique latine et Caraïbes	12	43	5,2	16	51	6,7	19	54	7,2
Bureaux de pays	91	420	41,4	98	421	40,5	99	422	40,5
TOTAL	193	736	85,7	227	789	96,7	244	825	99,3

17. Les principales responsabilités des bureaux de pays sont les suivantes:

- concevoir les projets et programmes et les exécuter conformément au Plan stratégique du PAM et à ses politiques, assurer le suivi et la notification des résultats obtenus, et veiller à la coordination avec l'équipe de pays des Nations Unies;

- gérer les ressources des bureaux de pays et coordonner les mesures intéressant la sûreté et la sécurité du personnel;
 - établir des partenariats avec les autorités nationales, les ONG, les groupements de la société civile, les donateurs, le secteur privé, les établissements financiers et les organismes de recherche, dans le but de maximiser l'efficacité des programmes; et
 - planifier et lancer des initiatives en utilisant des outils novateurs.
18. Les dotations au titre du budget AAP sont affectées aux bureaux de pays en fonction de leur taille (voir le tableau A.II.3).

TABLEAU A.II.3: STRUCTURE STANDARD DES BUREAUX DE PAYS		
Taille du bureau	Dotation au titre du budget AAP	Nombre de bureaux
Très grand	1 directeur de pays	18
Grand	1 directeur de pays, plus les dépenses de fonctionnement, y compris les dépenses afférentes aux agents recrutés sur le plan national financées au titre du budget AAP	10
Moyen	1 directeur de pays, plus les dépenses de fonctionnement, y compris les dépenses afférentes aux agents recrutés sur le plan national financées au titre du budget AAP	22
Petit	1 directeur de pays, plus les dépenses de fonctionnement, y compris les dépenses afférentes aux agents recrutés sur le plan national financées au titre du budget AAP	19
Très petit	1 directeur de pays, plus les dépenses de fonctionnement, y compris les dépenses afférentes aux agents recrutés sur le plan national financées au titre du budget AAP	8
TOTAL		77

28 postes de niveau P-3 sont également attribués aux bureaux de pays afin d'apporter un soutien stratégique et ciblé aux opérations menées sur le terrain.

Examen consacré à la présence et au modèle opératoire des bureaux de pays

19. Les résultats de l'examen portant sur la présence et le modèle opératoire des bureaux de pays, l'une des initiatives liées à l'établissement d'une structure organisationnelle adaptée à la mission du PAM, ont été utilisés cette année pour élaborer le Plan de gestion. Le but de cet examen était de mettre en place un cadre normalisé et reproductible qui puisse aider la direction dans ses évaluations et décisions actuelles et futures concernant la présence du PAM dans les pays.
20. Bien que la présence du PAM dans les pays ait déjà fait l'objet de plusieurs évaluations dans le passé, cette année marque le point de départ d'un processus d'examen périodique renouvelable, destiné à étayer l'attribution des crédits AAP aux bureaux de pays. L'examen consacré à la présence et au modèle opératoire des bureaux de pays fournira à la direction des éléments susceptibles de l'aider dans ses décisions et permettra également de repérer les

changements qui pourraient avoir une incidence sur la présence du PAM dans les pays et sur ses modalités d'action.

21. L'examen consacré à la présence et au modèle opératoire des bureaux de pays sera effectué chaque année de façon à ce que ses conclusions et recommandations puissent à la fois être prises en compte dans le Plan de gestion et servir de guide pour les attributions actuelles et futures de crédits AAP aux bureaux de pays.

Appui aux programmes—Siège

22. Le tableau A.II.4 indique le montant des crédits AAP affectés au titre de l'appui aux programmes assuré par le Siège, à Rome, pour 2013, 2014 (estimations) et 2015 (projections). Les colonnes intitulées "Coût total" englobent les dépenses de personnel et les autres dépenses, et le nombre total de postes englobe les administrateurs recrutés sur le plan international et les agents recrutés sur le plan national.

TABLEAU A.II.4: APPUI AUX PROGRAMMES—SIÈGE

	Dépenses 2013			Estimations 2014			Projections 2015		
	Nombre de postes		Coût total* (en millions de dollars)	Nombre de postes		Coût total* (en millions de dollars)	Nombre de postes		Coût total* (en millions de dollars)
	Adm.	Total		Adm.	Total		Adm.	Total	
Département des services concernant les opérations									
Bureau du Sous-Directeur exécutif – OS	2	4	0,9	2	4	0,9	2	4	1,0
Bureau du Conseiller principal	-	-	-	-	-	-	2	3	1,3
Bureau de la planification stratégique	3	3	0,6		1	1,2	-	-	-
Politiques et programmes	34	46	8,9	34	46	9,2	24	34	7,3
Préparation aux situations d'urgence	9	11	2,2	9	11	2,3	10	13	2,7
Services relatifs à la nutrition	1	2	0,5	1	2	0,5	7	9	2,0
Bureau des partenariats avec les ONG	1	1	0,3	-	-	-	-	-	-
Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes	3	4	0,9	3	4	0,9	4	5	1,2
Chaîne d'approvisionnement							39	76	12,9
Services logistiques communs							12,5	20	3,9
Division de la logistique	41	79	12,1	41	79	12,9	-	-	-
Division des achats	16	28	4,7	15	28	5,0	-	-	-
Bureau de Doubaï	1	1	0,7	-	-	-	-	-	-

TABLEAU A.II.4: APPUI AUX PROGRAMMES—SIÈGE

	Dépenses 2013			Estimations 2014			Projections 2015		
	Nombre de postes		Coût total* (en millions de dollars)	Nombre de postes		Coût total* (en millions de dollars)	Nombre de postes		Coût total* (en millions de dollars)
	Adm.	Total		Adm.	Total		Adm.	Total	
Chef de cabinet									
Bureau du Directeur de l'Administration générale	2	4	1,0	3	5	1,1	-	-	-
Bureau de l'appui aux bureaux régionaux	2	6	1,1	2	7	1,2	3	10	1,7
Gestion des ressources									
Technologies de l'information	47	82	19,6	46	63	19,1	44	61	17,2
Sécurité sur le terrain	4	5	1,0	4	5	1,1	3	4	1,0
TOTAL	166	276	54,4	160	255	55,5	150,5	239	52,1

* Les chiffres de la colonne "coût total" englobent les dépenses de personnel et les autres dépenses.

Gestion et administration

23. Le tableau A.II.5 présente une ventilation des dépenses de gestion et d'administration ainsi que la répartition des postes pour 2013, 2014 (estimations) et 2015 (projections). Les colonnes intitulées "Coût total" englobent les dépenses de personnel et les autres dépenses, et le nombre total de postes englobe les administrateurs recrutés sur le plan international et les agents recrutés sur le plan national.

TABLEAU A.II.5: GESTION ET ADMINISTRATION

	Dépenses 2013			Estimations 2014			Projections 2015		
	Nombre de postes		Coût total* (en millions de dollars)	Nombre de postes		Coût total* (en millions de dollars)	Nombre de postes		Coût total* (en millions de dollars)
	Adm.	Total		Adm.	Total		Adm.	Total	
GESTION									
Bureau du Directeur exécutif et Chef de Cabinet	8	17	3,8	8	16	4,2	8	16	3,9
Bureau de l'Ombudsman	1	2	0,6	1	2	0,7	1	2	0,7
Division des ressources humaines	45	97	13,3	45	96,5	15,8	42	89,5	15,1
Innovation et gestion du changement							1	1	0,3
Bureau des services juridiques	13	18	3,0	15	20	4,2	14	19	3,9
Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle	29	37	7,0	29	37	8,0	29	34	8,0
Bureau de l'évaluation	9	12	5,3	9	12	5,4	9	12	5,5

TABLEAU A.II.5: GESTION ET ADMINISTRATION

	Dépenses 2013			Estimations 2014			Projections 2015		
	Nombre de postes		Coût total* (en millions de dollars)	Nombre de postes		Coût total* (en millions de dollars)	Nombre de postes		Coût total* (en millions de dollars)
	Adm.	Total		Adm.	Total		Adm.	Total	
Bureau de la déontologie	1	2	0,5	1	2	0,6	1	2	0,7
Relations avec les Nations Unies et l'Union africaine									
Bureau du Directeur exécutif adjoint	-	-	-	-	-	-	2	2	0,7
New York	5	8	2,3	5	8	2,5	5	7	2,1
Genève	3	4	1,1	3	4	1,1	3	4	1,1
Addis-Abeba	2	4	0,8	2	4	0,8	2	4	0,8
Département des partenariats, de la gouvernance et de la sensibilisation									
Bureau du Sous-Directeur exécutif	2	4	0,9	3	6	1,7	2	4	1,2
Partenariats avec le secteur privé	3	4	0,9	26	31	7,9	26	34	7,9
Division de la communication	21	32	7,4	21	31	8,3	21	31	7,8
Coordination des partenariats et de l'action de sensibilisation							4	6	1,3
Secrétariat du Conseil d'administration	8	24	5,0	8	24	5,5	9	24	5,6
Relations avec les organismes ayant leur siège à Rome et le CSA	3	4,0	0,8	3	4	0,9	3	4	0,9
Bureau des partenariats avec les ONG	-	-	-	2	2	0,5	-	-	-
Division des partenariats avec les gouvernements	18	36	5,9	19	37	6,6	20	38	7,0
Bruxelles	4	7,0	1,6	5	8	1,9	4	7	1,7
Londres	1	2,0	0,4	1	2	0,4	1	2	0,5
Tokyo	3	6,0	1,4	3	6	1,4	3	6	1,3
Émirats arabes unis	-	-	-	2	2	0,9	2	2	1,2
Washington	4	8,0	1,9	5	9	2,3	5	9	2,2
Total partiel, gestion	182	326	63,9	215	363	81,3	217	359	81,5
ADMINISTRATION									
Gestion des ressources									
Bureau du Sous-Directeur exécutif et Directeur financier	2	4	0,9	2	4	0,9	2	4	0,9
Budget et programmation	17,5	43	6,3	16	44	7,7	18	47	7,3
Finances et Trésorerie	22	54	7,2	22	52	7,8	22	49	8,1
Gestion et suivi de la performance	12	17	3,1	11	16	3,3	13	18	3,7

TABLEAU A.II.5: GESTION ET ADMINISTRATION

	Dépenses 2013			Estimations 2014			Projections 2015		
	Nombre de postes		Coût total* (en millions de dollars)	Nombre de postes		Coût total* (en millions de dollars)	Nombre de postes		Coût total* (en millions de dollars)
	Adm.	Total		Adm.	Total		Adm.	Total	
Services de gestion	10,5	61	13,3	14	63	14,6	11	57	13,9
Bureau de l'intégration et de l'appui aux procédures opératoires	5	7	1,2	5	7	1,3	4	5	0,9
Bien-être du personnel	-	-	-	-	-	-	4,5	7,5	1,7
Total partiel, administration	69	186	32,1	70	186	35,7	75	187	36,6
Crédits sous gestion centrale	3	3	11,3	3	3	12,5	3	3	12,4
TOTAL	254	515	107,2	288	551	129,6	294	549	130,4

* Les chiffres mentionnés à la colonne "coût total" englobent les dépenses de personnel et les autres dépenses.

ANNEXE III**SYNTHÈSE DES BESOINS OPÉRATIONNELS PROJÉTÉS POUR 2015 ET TOUR D'HORIZON RÉGIONAL**

1. La présente annexe donne une analyse complémentaire des besoins opérationnels projetés pour 2015 par Objectif stratégique, catégorie d'activités, catégorie de coûts et par régions; elle contient un examen des domaines thématiques qui aideront à les déterminer. Les besoins sont établis en se fondant sur les évaluations effectuées sur le terrain en partenariat avec les parties prenantes et les gouvernements, et en veillant à ce que le PAM dispose des capacités nécessaires pour mettre en œuvre les activités proposées et à ce que celles-ci ne fassent pas double emploi avec les interventions d'autres organisations.
2. Les ressources nécessaires aux projets sont approuvées par le Conseil ou par le Directeur exécutif en vertu de l'article VI.2 du Règlement général sur la base des plans de projets et de leurs prolongations prévues.
3. Le PAM, ses partenaires et les gouvernements hôtes estiment les besoins opérationnels pour 2015 à 7,45 milliards de dollars, montant qui permettra de distribuer 17,12 milliards de rations quotidiennes à 78,3 millions de bénéficiaires, à comparer avec la prévision haute de 7,27 milliards de dollars indiquée dans le Plan de gestion pour 2014–2016. Cette estimation comprend les besoins projetés pour quatre situations d'urgence de niveau 3¹.

Domaines thématiques

4. Cette sous-section présente l'analyse des domaines thématiques qui détermineront les besoins opérationnels en 2015, à savoir: nutrition, résilience et prévention, espèces et bons, développement et augmentation des capacités, réfugiés, problématique hommes-femmes, et suivi et évaluation.

⇒ Nutrition

5. En conformité avec le Plan stratégique pour 2014–2017, le PAM poursuivra l'intensification de ses interventions nutritionnelles fondées sur des données probantes en partenariat avec les gouvernements, les Nations Unies et d'autres partenaires dans l'objectif de faire reculer la malnutrition et d'augmenter les capacités nationales dans le domaine de la nutrition dans le cadre d'une action multisectorielle. Il continuera à jouer un rôle de premier plan dans le mouvement SUN et dans les délibérations relatives au Programme de développement pour l'après-2015.
6. Face aux situations d'urgence de grande ampleur en cours, le PAM renforcera ses capacités d'intervention nutritionnelle d'urgence et fera en sorte de lier ce type d'opération aux programmes de réduction durable de la dénutrition afin que perdurent les progrès sur le long terme dans les domaines de la nutrition et de la résilience. Des interventions nutritionnelles complémentaires associant produits alimentaires, espèces et bons seront mises en œuvre.

¹ En août 2014, le PAM a lancé une opération de niveau 3 pour venir en aide aux personnes déplacées dans le gouvernorat de Ninewa en Iraq; lors de la consolidation des données en août 2014, tous les besoins supplémentaires ont été comptabilisés en tant que besoins imprévus.

7. Le PAM amplifiera ses activités d'alimentation complémentaire destinées aux enfants âgés de 6 à 23 mois afin de réduire les taux de retard de croissance en tirant parti de l'élargissement de l'accès aux aliments produits localement et de l'amélioration des systèmes de commercialisation et de la chaîne de valeur, facteurs qui favoriseront un régime alimentaire sain et une bonne nutrition.
8. Des programmes destinés à appuyer la santé et la nutrition maternelles au moyen de passerelles avec les systèmes de santé seront mis en œuvre pour améliorer la nutrition pendant la grossesse tandis qu'on s'attachera à corrélérer les programmes de santé maternelle et infantile aux interventions nutritionnelles à grande échelle. Avec ses partenaires des Nations Unies, le PAM apportera un soutien aux adolescentes dans le but de prévenir les mariages et les grossesses précoces.

⇒ *Résilience et prévention*

9. Les nouvelles IPSR et les nouveaux programmes de pays s'attaqueront aux causes profondes de l'insécurité alimentaire et contribueront au renforcement de la résilience moyennant une meilleure convergence² des programmes et des partenariats avec les parties prenantes, en conformité avec les politiques en vigueur. Les activités qui amorcent la programmation de la résilience et facilitent le passage à la remise en état seront intégrées aux opérations d'urgence visant les crises prolongées et le relèvement rapide à la suite de catastrophes.
10. Les chocs climatiques et autres stress devraient continuer à se produire. Toutes les opérations prendront en compte le renforcement de la résilience, par exemple en protégeant les moyens d'existence et en améliorant les capacités à gérer les risques. On peut déjà constater cette tendance dans la programmation des bureaux régionaux qui est axée sur la sécurité alimentaire, la résilience et la nutrition.
11. Les programmes se détournent de plus en plus des transferts inconditionnels au profit de la formule de l'assistance alimentaire pour la création d'avoirs (ACA) qui associe produits alimentaires, espèces et bons. Le PAM intensifiera sa programmation de la résilience (l'approche à trois niveaux) dans l'objectif de mettre les personnes et leurs moyens d'existence au cœur du dispositif de planification, d'édifier les fondements de programmes multisectoriels et de connecter les acteurs de l'action humanitaire à ceux du développement.

⇒ *Espèces et bons*

12. La proportion des transferts en espèces et bons augmente chaque année: cette formule a été utilisée dans 26 opérations relevant de 19 bureaux de pays en 2009, et dans 72 opérations conduites par 53 bureaux de pays en 2013. Le nombre de personnes ayant reçu ce type d'assistance est passé de 1 million en 2009 à 7,8 millions en 2013. À mesure que le personnel acquiert de l'expérience et que les outils d'analyse et de suivi s'améliorent, les bureaux de pays feront de plus en plus largement appel aux transferts en espèces et aux bons pour améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition.
13. Pendant la période 2015–2017 le PAM examinera l'usage qu'il a fait dans le passé des transferts en espèces et bons en vue d'améliorer le choix des modalités de transfert.

² Par exemple en lançant des interventions visant à la nutrition, les filets de sécurité et la création d'avoirs dans la même zone.

⇒ *Développement et augmentation des capacités*

14. On s'attend à ce que la demande de développement des capacités et d'assistance technique augmente en 2015. Le PAM publiera des directives sur ces sujets, formera le personnel à l'utilisation des nouveaux outils, et examinera les lacunes et les besoins dans les domaines fonctionnels pertinents en concertation avec les bureaux régionaux. Davantage de ressources seront nécessaires, en particulier du fait que le PAM aura à répondre aux besoins de développement des capacités de 60 bureaux de pays et devra évaluer la qualité de la programmation de toutes les opérations.

⇒ *Réfugiés*

15. Après avoir réalisé des évaluations d'impact de la contribution de l'assistance alimentaire aux solutions durables applicables aux réfugiés en situation prolongée, le PAM et le HCR s'emploient à mettre au point un cadre conjoint visant à appuyer l'autosuffisance des réfugiés. Des initiatives pilotes sont en cours au Tchad et en Ouganda et l'examen d'autres cas débutera fin 2014 en vue de dégager les enseignements qui éclaireront les échanges de vues avec le HCR et d'autres partenaires.
16. Le PAM et le HCR procèdent à l'élaboration de directives destinées à assister les nouveaux arrivants avant leur enregistrement en tant que réfugié; la rédaction de ces directives devrait être achevée d'ici la fin de 2014. On s'emploie à renforcer les capacités locales nécessaires à l'enregistrement et à la vérification des réfugiés au moyen de l'introduction de données biométriques; des directives relatives à la protection de la confidentialité des données personnelles et à la gestion des informations sensibles seront établies.

⇒ *Problématique hommes-femmes*

17. Le PAM s'attachera à tenir son engagement à dépasser les normes fixées dans le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes en intensifiant la sensibilisation à ce sujet et en intégrant l'égalité des sexes dans toutes les activités. Une nouvelle politique relative à la problématique hommes-femmes sera publiée en 2015 et le PAM formera du personnel pour répondre aux besoins détectés à la lumière de l'évaluation des capacités en matière d'égalité des sexes conduite en 2014. Le programme pilote de certification du PAM, destiné à récompenser l'excellence dans l'intégration de la problématique hommes-femmes, sera amplifié.
18. En collaboration avec les institutions ayant leur siège à Rome et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), le PAM s'attache à promouvoir l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes dans les actions de développement et les interventions humanitaires. Il copréside également le groupe de référence du Comité permanent interorganisations chargé de la problématique hommes-femmes et fait partie du comité directeur du projet relatif à l'Équipe volante de spécialistes de l'égalité des sexes.

⇒ *Suivi et évaluation*

19. Le PAM veillera à ce que les cadres aient accès aux constatations du suivi pour éclairer la prise de décisions courantes. Le suivi sera renforcé à la fois par la normalisation de l'exécution et de la gestion des programmes, l'élaboration de directives en matière de suivi et la formation de personnel dans ce domaine, et par l'allocation de ressources financières.

20. Le module de conception de l'outil de gestion et d'évaluation des bureaux de pays (COMET) a été déployé dans tous les bureaux du PAM et le module de mise en œuvre est en cours de lancement en Afrique australe. Le système a pour vocation de normaliser les procédures, notamment de conception, d'exécution, de suivi des projets et d'établissement des comptes rendus, et d'assurer l'exactitude et la fiabilité des informations à l'appui de la prise de décision et de l'obligation redditionnelle.
21. Le système de gestion de la performance et des risques (PROMIS) est un outil qui permet d'analyser les données relatives à la performance au regard des cibles afin de faciliter la prise de décision, l'établissement des priorités et l'affectation des fonds; il a pour avantage de réduire la nécessité de saisir les données et de faciliter l'apprentissage, ce qui contribue à améliorer la qualité des programmes. Il permettra par la suite au PAM de déterminer ses besoins opérationnels avec exactitude sur la base de données fiables et de mettre davantage en évidence ses réalisations. Pour optimiser les réponses opérationnelles du PAM face aux impératifs de la sécurité alimentaire, il faudra investir dans les ressources humaines et financières.

Besoins opérationnels par Objectif stratégique

22. Le tableau A.III.1 présente la ventilation des besoins opérationnels projetés par Objectif stratégique.

TABLEAU A.III.1: BESOINS OPÉRATIONNELS POUR 2015 PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE ET PAR ACTIVITÉ (en millions de dollars)							
	Distribu- tions générales	ACA	Nutrition	Alimenta- tion scolaire	VIH/sida et tubercu- lose	Développe- ment des capacités	Total
Objectif stratégique 1	3 972	73	168	58	0	285	4 557
Objectif stratégique 2	305	414	233	175	38	39	1 205
Objectif stratégique 3	102	383	99	67	3	34	688
Objectif stratégique 4	137	15	284	409	42	111	996
TOTAL	4 515	886	784	709	83	469	7 446

23. L'Objectif stratégique 1 – "Sauver des vies et préserver les moyens d'existence dans les situations d'urgence" – compte pour 61 pour cent des besoins opérationnels projetés, soit 4,56 milliards de dollars. Les distributions générales de vivres et/ou d'espèces et de bons pendant les situations d'urgence constituent la principale activité. Les autres activités qui viennent compléter l'assistance vitale apportée en temps de crise concernent le développement et l'augmentation des capacités ainsi que la nutrition, en particulier la supplémentation alimentaire.
24. L'Objectif stratégique 2 – "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" – représente 1,21 milliard de dollars, soit 16 pour cent du montant des besoins opérationnels projetés pour 2015. Les activités à ce titre comprennent les distributions générales de vivres et/ou d'espèces et de bons ainsi que l'appui sous forme d'Assistance alimentaire pour la création d'avoins.

25. Le budget opérationnel nécessaire à la réalisation de l'Objectif stratégique 3 – "Réduire les risques et mettre les personnes, les communautés et les pays à même de couvrir leurs besoins alimentaires et nutritionnels" – est prévu à hauteur de 688 millions de dollars, soit 9 pour cent des besoins projetés. L'Assistance alimentaire pour la création d'avoires et les interventions nutritionnelles sont les principales activités relevant de cet objectif.
26. Pour l'objectif stratégique 4 – "Réduire la dénutrition et rompre le cycle intergénérationnel de la faim" – le PAM estime les besoins opérationnels à 996 millions de dollars, soit 13 pour cent du total. Les principales activités à ce titre sont l'alimentation scolaire, suivie des interventions nutritionnelles ciblant les enfants, les femmes enceintes et les mères allaitantes.

Besoins opérationnels par catégorie d'activités

27. Le tableau A.III.2 ventile les besoins opérationnels projetés par catégorie d'activités.

TABLEAU A.III.2: BESOINS OPÉRATIONNELS PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉS, 2014 ET 2015 (en millions de dollars)		
	2014	2015
Interventions prolongées de secours et de redressement	3 354	3 587
Opérations d'urgence	1 407	2 778
Projets de développement/programmes de pays	788	733
Opérations spéciales	308	348
TOTAL	5 857	7 446

28. Les besoins opérationnels pour les opérations d'urgence augmenteront pour atteindre 2,78 milliards de dollars en 2015 du fait que le PAM continue à appuyer des populations touchées par les crises en cours en République arabe syrienne et au Soudan du Sud; l'assistance dans ces deux pays absorbe 2,24 milliards de dollars – soit 81 pour cent des besoins planifiés pour cette catégorie d'activité.
29. Les besoins opérationnels projetés pour les IPSR se montent à 3,59 milliards de dollars. Les cinq plus grosses interventions – Éthiopie, Niger, Somalie, Soudan du Sud et Kenya – représentent 47 pour cent des besoins prévus, soit 1,70 milliard de dollars. Le PAM s'attend à une légère baisse du montant des besoins au titre des projets de développement et des programmes de pays qui passeraient de 788 millions de dollars en 2014 à 733 millions de dollars pour 2015; les opérations spéciales absorbent 348 millions de dollars.

Besoins opérationnels par catégorie de coûts

30. Le cadre de financement du PAM présente séparément les produits alimentaires et les coûts connexes, les transferts monétaires et bons et les coûts connexes, et les coûts afférents au développement et à l'augmentation des capacités. Le tableau A.III.3 indique les besoins opérationnels projetés par catégorie de coûts en 2014 et 2015, avec les coûts opérationnels directs (COD) et les coûts d'appui directs (CAD).

TABLEAU A.III.3: BESOINS OPÉRATIONNELS PAR CATÉGORIE DE COÛTS – 2014 ET 2015				
Catégorie de coûts	2014		2015	
	En millions de dollars	%	En millions de dollars	%
Produits alimentaires et COD connexes	3 699	63	4 523	61
Transferts monétaires et bons, et COD connexes	1 127	19	1 747	23
Développement et augmentation des capacités	334	6	419	6
Total partiel	5 160	88	6 688	90
CAD	697	12	758	10
Total besoins opérationnels	5 857	100	7 446	100

Produits alimentaires et coûts opérationnels directs connexes

31. Les produits alimentaires et les COD connexes (qui se composent des frais de transport extérieur, de transport terrestre, d'entreposage et de manutention, ainsi que des autres COD) représentent 4,52 milliards de dollars, soit 61 pour cent des coûts opérationnels pour 2015. Le tableau A.III.4 précise les types de denrées qui composent l'assortiment alimentaire du PAM avec indication des pourcentages et des coûts estimatifs.

TABLEAU A.III.4: COMPOSITION DE L'ASSORTIMENT ALIMENTAIRE, 2014 ET 2015						
	2014		2015		Variation en % de la composition entre 2014 et 2015 (en tonne) ³	Variation en % du coût unitaire estimatif par tonne (en dollars)
	Composition prévue en tonnes (en %)	Coût unitaire estimatif par tonne (en dollars)	Composition projetée en tonne (en %)	Coût unitaire estimatif par tonne (en dollars)		
Céréales	70,1	396	68,0	404	-2,1	2
Aliments composés et mélanges	11,3	1 044	11,3	1 055	0,0	1
Légumes secs	10,9	663	12,4	643	1,5	-3
Huiles et matières grasses	5,1	1 269	5,3	1 165	0,2	-8
Autres aliments	2,3	903	3,0	806	0,7	-11
TOTAL	100	556	100	578	0,0	4

³ La différence entre l'assortiment alimentaire prévu en 2014 et l'assortiment alimentaire projeté pour 2015 en termes de pourcentage et de composition du volume.

32. Il est prévu dans l'assortiment alimentaire de 2015 une baisse de 2,1 pour cent de la proportion de céréales par rapport aux chiffres planifiés en 2014; les légumes secs augmenteront de 1,5 pour cent. La proportion des autres aliments, comme les micronutriments en poudre et le sel iodé, sera relevée de 0,7 pour cent. La progression de la part des légumes secs et des autres aliments reflète la politique du PAM consistant à distribuer le bon produit au bon endroit et au bon moment.
33. Les coûts moyens des produits alimentaires et les coûts par type de produit ont dans l'ensemble peu évolué par rapport à 2014 sauf pour la catégorie des autres aliments dont font partie les micronutriments en poudre qui seront les produits les plus coûteux.
34. Les coûts de transport extérieur – par voie de terre et fret international – sont estimés à 326 millions de dollars pour 2015, soit une augmentation de 22 pour cent par rapport à 2014. Le taux moyen du fret international est estimé à 100 dollars la tonne, soit une baisse de 2 pour cent par rapport à 2014.
35. Le montant des besoins au titre du transport terrestre, de l'entreposage et de la manutention (TTEM) s'élève à 1,29 milliard de dollars pour 2015, avec un taux moyen de 282 dollars la tonne contre 228 dollars la tonne en 2014. Cette hausse est en grande partie due à l'augmentation des coûts de transport aérien au Soudan du Sud qui sont passés de 637 dollars la tonne à 1 226 dollars la tonne ainsi qu'à l'introduction des transferts monétaires et bons là où les produits alimentaires étaient livrés à moindre coût. Compte tenu des volumes considérables à manutentionner en 2015, les incidences seront notables.
36. Les autres COD afférents aux transferts de produits alimentaires se chiffrent à 335 millions de dollars. Le taux moyen des autres COD pour les IPSR est de 76 dollars la tonne, pour les opérations d'urgence de 70 dollars la tonne et pour les projets de développement de 69 dollars la tonne.

Transferts monétaires et bons

37. Les transferts monétaires et les bons représentent avec les coûts connexes un montant de 1,75 milliard de dollars, soit 23 pour cent des besoins projetés pour 2015. Sur ce montant, 91 pour cent correspondent à la valeur des espèces ou des bons transférés aux bénéficiaires et 9 pour cent couvrent les frais de livraison et autres charges. La valeur prévue des transferts monétaires et des bons correspond à une augmentation de 574 millions de dollars par rapport aux estimations de 2014.

TABLEAU A.III.5: TRANSFERTS MONÉTAIRES ET BONS POUR 2015 (en millions de dollars)	
Transferts	1 592
Livraison	62
Autres	93
TOTAL	1 747

38. L'application intégrale du cadre financier à la fin de 2013 a facilité la traçabilité des coûts afférents aux transferts monétaires et aux bons. L'amélioration de la visibilité a contribué à abaisser les coûts de livraison, lesquels sont passés de 3,7 pour cent à 3,5 pour cent du budget, ce qui marque un gain d'efficacité. L'augmentation de la proportion des interventions comportant des transferts en espèces et des bons – de 19 pour cent en 2014 à

23 pour cent en 2015 – témoigne des résultats positifs obtenus et de l'accroissement des capacités des bureaux de pays à concevoir des interventions adaptées au contexte particulier.

39. On prévoit que les transferts monétaires et les bons constitueront une part importante du travail du PAM au titre de l'Objectif stratégique 1. En 2015, le PAM compte transférer 68 pour cent de son budget afférent aux transferts monétaires et aux bons dans le cadre des opérations d'urgence.

Développement et augmentation des capacités

40. Le développement et l'augmentation des capacités servent à mettre en place et à renforcer les institutions et les systèmes destinés à assurer la gestion des programmes de sécurité alimentaire et à appuyer l'aide humanitaire. En 2015, le montant nécessaire à ce titre se chiffrera à 419 millions de dollars⁴, soit 6 pour cent des besoins opérationnels (voir le tableau A.III.6).

TABLEAU A.III.6: COÛTS AFFÉRENTS AU DÉVELOPPEMENT ET À L'AUGMENTATION DES CAPACITÉS PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE ET PAR TYPE DE PROJET (ALIMENTAIRE ET NON ALIMENTAIRE) (en millions de dollars)		
	2014	2015
Projets alimentaires		
Objectif stratégique 1	6	10
Objectif stratégique 2	11	21
Objectif stratégique 3	19	23
Objectif stratégique 4	23	45
Projets non alimentaires		
Objectif stratégique 1	147	256
Objectif stratégique 2	7	14
Objectif stratégique 3	84	4
Objectif stratégique 4	36	45
TOTAL	334	419

41. Sur l'ensemble des besoins se rapportant au développement et à l'augmentation des capacités, 76 pour cent, soit 320 millions de dollars, sont imputés à 27 opérations spéciales dans le cadre desquelles le PAM optimisera les services de transport et de logistique, pourvoira aux services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies et appuiera les modules d'action groupée relatifs à la sécurité alimentaire, aux télécommunications d'urgence et à la logistique. Les plus grosses opérations spéciales sont prévues en Somalie, au Soudan du Sud et au Soudan.

⁴ CAD non compris; le montant de 469 millions de dollars indiqué au tableau A.III.1 inclut les CAD.

42. À mesure qu'un plus grand nombre de pays intègrent la catégorie des pays à revenu intermédiaire et/ou des pays économiquement stables, les besoins d'assistance technique et de développement des capacités augmenteront tandis que les besoins d'assistance alimentaire directe reculeront. C'est pourquoi le PAM a adopté des politiques et des systèmes opérationnels destinés à appuyer l'engagement dans le renforcement des capacités, par exemple en perfectionnant les outils pertinents en 2014 et en poursuivant le processus d'examen stratégique.
43. Le PAM prévoit d'allouer 99 millions de dollars à des projets alimentaires dans le cadre de 93 projets de développement, opérations d'urgence et IPSR menés dans 67 pays et développera les capacités nationales nécessaires à la conception et à l'exécution de programmes d'assistance alimentaire, à l'évaluation des besoins, à la gestion des catastrophes, au développement des marchés et à l'enrichissement des aliments.

Coûts d'appui directs

44. Les coûts d'appui directs (CAD) sont estimés à 758 millions de dollars, soit 10,2 pour cent des besoins opérationnels. Les dépenses de personnel et dépenses connexes représentent 60 pour cent des CAD et des dépenses d'équipement; les charges récurrentes et autres coûts constituent les 40 pour cent restants. La comparaison des chiffres sur trois ans figurant au tableau A.III.7 montre une tendance à la baisse de la part des CAD dans les besoins opérationnels.

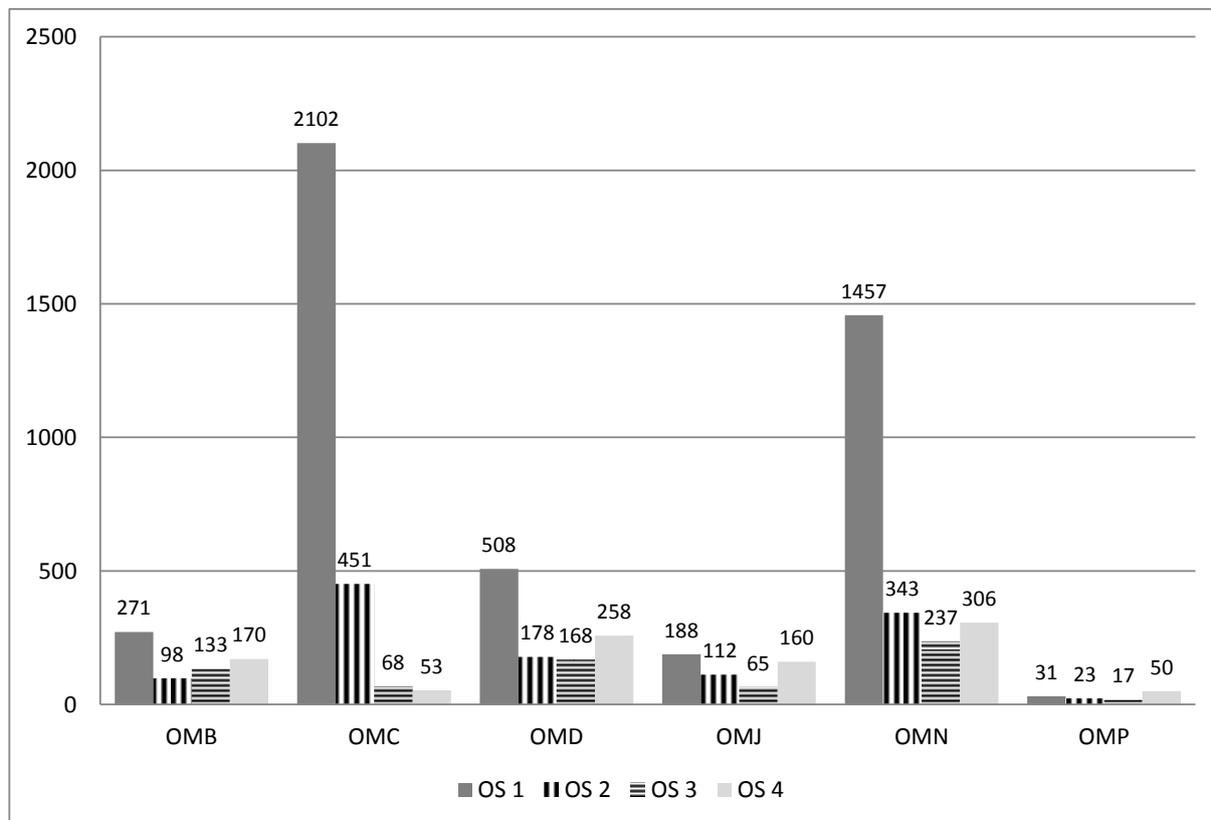
TABLEAU A.III.7: PART DES CAD EN POURCENTAGE DES BESOINS OPÉRATIONNELS, PAR ANNÉE		
2013 (chiffre effectif)	2014 (estimation)	2015 (projection)
13,6	11,9	10,2

45. La part des CAD en pourcentage du montant total des besoins opérationnels varie en fonction de la catégorie d'activités. Ainsi en 2015, pour les projets de développement et les programmes de pays elle représente 15 pour cent, pour les IPSR 13 pour cent, pour les opérations spéciales 8 pour cent et pour les opérations d'urgence 6 pour cent. La part des CAD par région est dans une large mesure conforme aux chiffres prévus pour 2014, à l'exception d'OMN où elle a reculé, passant de 12 pour cent en 2014 à 9 pour cent en 2015 par suite d'économies d'échelle.

Besoins opérationnels par région

46. Les sections ci-après décrivent le contexte de la faim et de l'insécurité alimentaire, l'orientation stratégique, les initiatives opérationnelles, les défis et les besoins dans chaque région. La figure A.III.1 fait apparaître les besoins opérationnels par région et par Objectif stratégique.

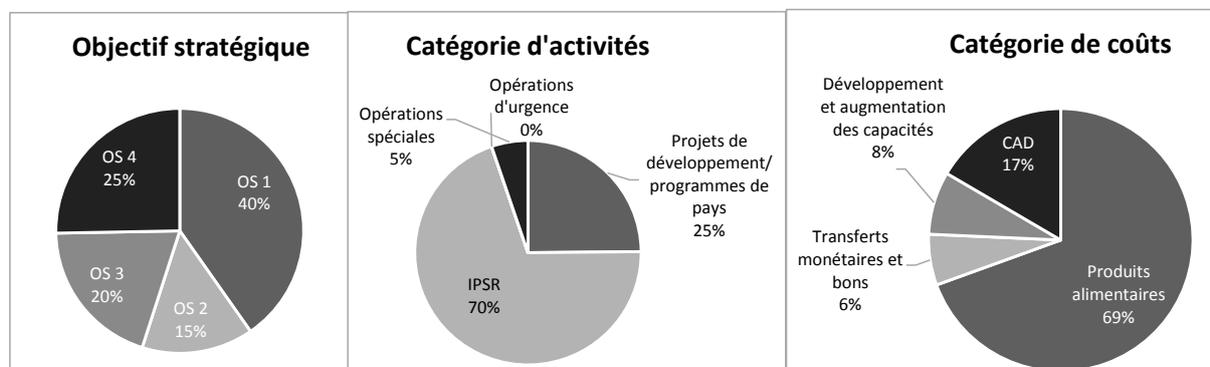
Figure A.III.1: Besoins opérationnels par région et par Objectif stratégique
(en millions de dollars)



Bureau régional de Bangkok (OMB)

TABLEAU A.III.8: BESOINS OPÉRATIONNELS D'OMB	
Montant des besoins opérationnels	672 millions de dollars
Nombre de rations quotidiennes	2,51 milliards
Quantité de produits alimentaires	600 000 tonnes
Nombre d'opérations	19
Pays pour lesquels des opérations sont prévues	Afghanistan, Bangladesh, Bhoutan, Cambodge, Indonésie, Myanmar, Népal, Pakistan, Philippines, République démocratique populaire lao, République populaire démocratique de Corée, Sri Lanka, Timor Leste
Fonds d'affectation spéciale constitué pour un pays spécifique	12 millions de dollars

Figure A.III.2: Besoins opérationnels d'OMB (en millions de dollars)



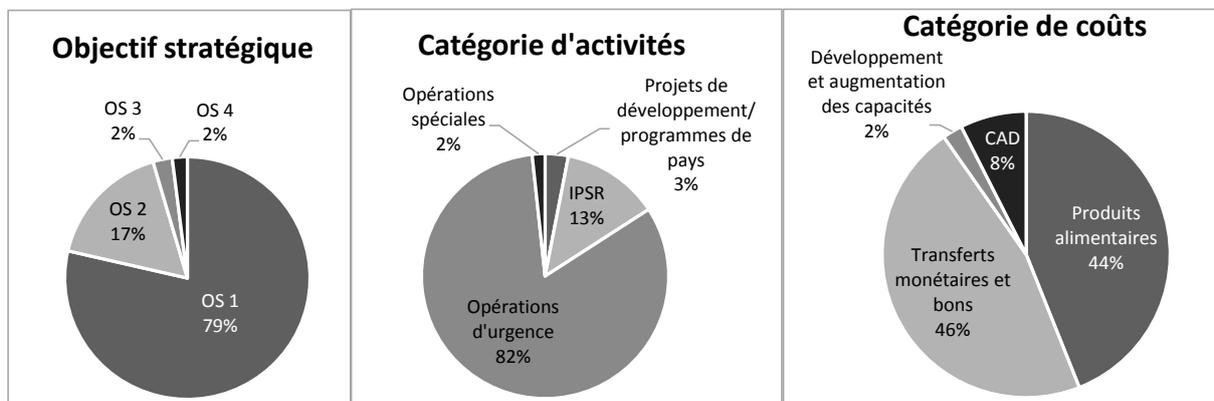
47. L'Asie connaît un rythme de développement sans précédent mais de sérieux problèmes persistent, notamment d'insécurité alimentaire et de malnutrition. La Banque asiatique de développement décrit l'Asie comme une région à double face: d'un côté progrès et prospérité, et de l'autre pauvreté persistante, qui rend complexe la réalisation de la sécurité alimentaire et nutritionnelle.
48. Le PAM apportera entre 2015 et 2017 une assistance directe à 13 millions de personnes dans 13 pays, pour laquelle les besoins opérationnels ont été projetés à hauteur de 2 milliards de dollars. En Inde, l'assistance sera acheminée par le biais d'un fonds d'affectation spéciale constitué pour le pays afin d'appuyer le Gouvernement dans la mise en œuvre d'un programme bilatéral faisant appel à la technologie biométrique pour renforcer l'efficacité du système de distribution publique ciblée.
49. Les secours prolongés représenteront 70 pour cent de la programmation du PAM dans l'environnement opérationnel de plus en plus complexe de l'Afghanistan et du Pakistan et seront destinés à faire face à la malnutrition, au faible taux de fréquentation scolaire, aux déplacements de population et aux risques de catastrophes. Au Myanmar, l'IPSIR 200299 encourage le développement équitable et appuie le processus de réconciliation nationale en réduisant la pauvreté, l'insécurité alimentaire et la dénutrition. Aux Philippines, l'IPSIR 200296 ciblera les communautés exposées à l'insécurité alimentaire et touchées par le conflit dans le centre et l'ouest du Mindanao et renforcera la capacité institutionnelle de préparation aux catastrophes et d'intervention en cas de crise.

50. En 2015, le PAM poursuivra le passage à l'assistance alimentaire dans les programmes de pays pour le Bangladesh, le Bhoutan, le Cambodge, l'Indonésie, la République démocratique populaire lao, le Népal et Timor Leste avec pour objectif de consolider les capacités des gouvernements dans les domaines de l'alimentation scolaire, de la nutrition, de la préparation aux situations d'urgence et au lancement d'interventions en cas de crise, et du renforcement de la résilience. Au Bhoutan, le PAM opérera le transfert progressif au Gouvernement de la totalité des responsabilités du programme national d'alimentation scolaire.
51. Le PAM continuera d'investir dans la nutrition, la préparation aux situations d'urgence et la sécurité alimentaire en milieu urbain. En partenariat avec l'UNICEF, il s'attachera à prévenir et traiter la malnutrition aiguë modérée, intensifiera ses activités de prévention du retard de croissance, facilitera l'accès à des aliments nutritifs spéciaux et appuiera les initiatives et politiques nationales et locales. Suite aux expériences pilotes menées au Bangladesh et au Cambodge, la distribution de riz enrichi sera amplifiée en vue de réduire les carences en micronutriments; le but est qu'à terme ce type de produit nutritionnel soit adopté par les programmes gouvernementaux et qu'il soit finalement commercialisé à des prix abordables.
52. Le PAM poursuit son partenariat avec les organisations nationales et régionales chargées de la gestion des catastrophes: il continuera à codiriger avec le Bureau de la coordination des affaires humanitaires le groupe de travail régional du Comité permanent interinstitutions chargé de la préparation aux catastrophes, en particulier au Bangladesh, en Indonésie, au Myanmar, au Népal et aux Philippines; il s'attachera à promouvoir la planification d'actions multipartites et le développement des capacités avec les gouvernements et divers organismes régionaux tels que l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ASEAN).
53. Compte tenu de la progression rapide de l'urbanisation, le PAM a conduit des évaluations au Bangladesh et aux Philippines en vue de déterminer, en partenariat avec les autorités locales, des points d'entrée pour des programmes s'attaquant à l'insécurité alimentaire en milieu urbain.
54. Le bureau régional adoptera des approches permettant de procéder à des ajustements dans la combinaison des modalités d'assistance associant produits alimentaires et transferts en espèces et bons. Dans l'immédiat, on privilégiera les transferts en espèces et les bons pour les opérations de secours, la création d'avoirs et les programmes portant sur les moyens d'existence; les interventions à vocation nutritionnelle pourront être introduites plus tard. L'assistance aux populations en situation d'insécurité alimentaire et souffrant de dénutrition, aux personnes déplacées et autres groupes vulnérables sera principalement axée dans un premier temps sur les distributions générales de vivres, l'alimentation scolaire, les activités nutritionnelles et la création d'avoirs en vue de sauver des vies et de protéger les moyens d'existence, puis visera à long terme à mettre les populations en mesure de subvenir à leurs besoins alimentaires et nutritionnels. Le suivi et l'évaluation seront améliorés de manière à ce qu'il soit efficacement rendu compte des impacts des opérations et à ce que ces données soient utilisées pour orienter les interventions futures.

Bureau régional du Caire (OMC)

TABLE A.III.9: BESOINS OPÉRATIONNELS D'OMC	
Montant des besoins opérationnels	2,67 milliards de dollars
Nombre de rations quotidiennes	5,52 milliards
Quantité de produits alimentaires	1,3 million de tonnes
Nombre d'opérations	27
Pays pour lesquels des opérations sont prévues	Algérie, Arménie, Égypte, État de Palestine, Iraq, Jordanie, Liban, Libye, Maroc, République arabe syrienne, République islamique d'Iran, République kirghize, Soudan, Tadjikistan, Tunisie, Turquie, Yémen
Fonds d'affectation spéciale constitué pour un pays spécifique	3,7 millions de dollars

Figure A.III.3: Besoins opérationnels d'OMC (en millions de dollars)



55. Le Bureau régional du Caire assume les opérations plus vastes et les plus délicates du PAM, lesquelles se déroulent dans un environnement extrêmement volatile et politiquement complexe, caractérisé par des aléas naturels, une démographie changeante, l'instabilité, l'urbanisation rapide et le coût élevé des produits alimentaires, facteurs contribuant à fragiliser la sécurité alimentaire et la nutrition. La priorité est de promouvoir la réduction des risques, la préparation aux situations d'urgence, le renforcement de la résilience et des facultés d'adaptation, conformément à l'Objectif stratégique 2.
56. L'insécurité continuera à freiner les opérations du PAM en Iraq, au Soudan, en République arabe syrienne et au Yémen où les personnes vulnérables et déplacées ainsi que les réfugiés ont besoin d'assistance. Le PAM continuera à faire face aux situations d'urgence au moyen d'interventions portant dans l'immédiat sur la sécurité alimentaire et la nutrition, et favorisera le relèvement et le renforcement de la résilience en conformité avec les Objectifs stratégiques 1 et 2.
57. Le PAM maintiendra son appui aux populations affectées par la crise en République arabe syrienne et dans les pays voisins en tablant sur la poursuite de l'intervention d'urgence de niveau 3. Il demeurera le principal pourvoyeur d'assistance alimentaire mais d'autres intervenants viendront aussi en aide aux populations en situation d'insécurité alimentaire, particulièrement dans le nord du pays. On s'attend à ce que certains réfugiés retournent dans les zones relativement stables, mais pour assurer l'assistance prolongée nécessaire, l'opération d'urgence 200339 et l'opération d'urgence régionale 200433 pourraient se

transformer en IPSR d'une durée de deux ans avec une réduction progressive du nombre des rations en 2016 et 2017.

58. Le PAM continuera d'apporter une assistance aux réfugiés en Algérie, en République islamique d'Iran, dans l'État de Palestine (Cisjordanie), au Soudan et au Yémen, et poursuivra son appui aux populations vulnérables et déplacées en Iraq, en République kirghize, au Soudan et au Yémen au titre des Objectifs stratégiques 1 et 2.
59. Dans l'environnement opérationnel complexe du Soudan où les déplacés sont nombreux, les interventions du PAM sont entravées par l'insécurité, les restrictions d'accès imposées au personnel humanitaire, la pauvreté et la dégradation de l'économie. Le PAM cherche à intensifier les activités portant sur les moyens d'existence, à renforcer la résilience et les capacités gouvernementales, et à réduire la dépendance à l'égard de l'aide alimentaire dans le cadre de l'opération d'urgence menée en 2015 et de l'IPSR dont le démarrage est programmé pour 2016. Il poursuivra l'assistance alimentaire déployée au Darfour, dans les États du centre, de l'est et des Trois Zones, du Kordofan méridional et du Nil bleu, où il est le seul organisme des Nations Unies à pouvoir accéder.
60. Au Yémen, l'IPSR 200636 apporte une assistance en nature ou en espèces à 6 millions de personnes pour remédier à la malnutrition aiguë et chronique et aux carences en micronutriments; dans le cadre de cette intervention, des repas et des rations à emporter préparées à partir de produits locaux sont fournis aux écoliers. L'assistance en faveur de 38 750 réfugiés de la Corne de l'Afrique se poursuivra dans le cadre de l'IPSR 200305.
61. Le bureau régional continuera d'orienter son action sur le développement des capacités au titre des Objectifs stratégiques 3 et 4: il est prévu de soutenir les systèmes nationaux de subventionnement des produits alimentaires et l'adaptation aux changements climatiques, le renforcement de la chaîne d'approvisionnement, le suivi de la sécurité alimentaire et les filets de sécurité. En Arménie, en Jordanie, en République kirghize, au Maroc, au Tadjikistan et en Tunisie, des interventions portant sur l'alimentation scolaire sont centrées sur le développement des capacités gouvernementales et l'établissement de liens avec les filets de sécurité. Le Maroc et la Tunisie ont établi un partenariat avec une ONG russe intégralement financée par le Gouvernement de la Fédération de Russie. Le Yémen a élargi son programme pour inclure l'alimentation scolaire à base de produits locaux; dans l'État de Palestine et en Égypte des produits achetés localement sont utilisés pour l'alimentation scolaire.
62. Le PAM continuera à collaborer avec les gouvernements au développement des capacités et veillera à ce que les programmes soient alignés sur les plans nationaux afin de produire un impact durable. Ainsi, en Égypte, le PAM recourra à un fonds d'affectation spéciale constitué spécifiquement pour le pays afin d'apporter une assistance alimentaire pour le compte du Gouvernement dans cinq gouvernorats méridionaux, en vue de promouvoir l'adaptation de la production vivrière au changement climatique et l'accessibilité; il développera aussi les capacités nationales destinées à intégrer l'adaptation au changement climatique dans l'agriculture.
63. Plusieurs des pays couverts par le bureau régional sont des pays à revenu intermédiaire dotés de marchés florissants et sont en mesure de soutenir d'autres modalités de transfert de ressources comme les transferts en espèces et en bons: ces modalités sont appliquées en Égypte, dans l'État de Palestine, en Jordanie, au Liban, en République arabe syrienne, au Soudan, au Tadjikistan, en Turquie et au Yémen.
64. La malnutrition aiguë, la malnutrition chronique, les carences en micronutriments et la surnutrition coexistent dans les pays de la région; le Soudan et le Yémen ont les taux les plus élevés de malnutrition chronique et aiguë. Pour remédier à cette situation, le Soudan mène actuellement un projet pilote d'enrichissement des aliments à domicile en vue de distribuer

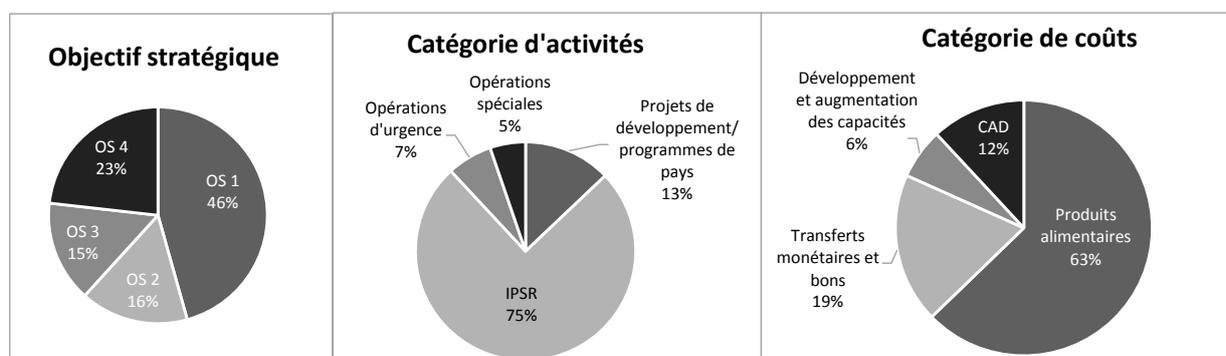
des compléments alimentaires enrichis aux enfants, aux femmes enceintes et aux mères allaitantes, tandis que le Yémen met sur pied un plan multisectoriel destiné à améliorer l'accès à la nourriture, à l'eau de boisson, à l'assainissement, à l'éducation, à la protection sociale, aux moyens d'existence et aux services de santé.

65. Afin de promouvoir l'égalité des sexes conformément à la politique relative à la problématique hommes-femmes et au Plan stratégique, les projets visent à atteindre la note 2A ou 2B pour le marqueur de l'égalité des sexes. Les bureaux de pays s'efforcent de réduire les inégalités entre hommes et femmes dans la société, l'éducation, le travail et la législation au moyen de diverses approches dont la formule des activités ACA et Vivres pour la formation, les initiatives d'intégration des agriculteurs aux marchés, la sensibilisation aux questions nutritionnelles et les activités ciblant les femmes et les filles, telles que les distributions générales de vivres et l'alimentation scolaire.
66. Le PAM continuera d'œuvrer au sein du système d'action groupée et avec des partenaires et des groupes de travail dans les domaines de la sécurité alimentaire, de la nutrition, de la protection sociale, de l'éducation, de la logistique et des communications, en vue de maximiser les effets de l'assistance alimentaire et d'éviter les doubles emplois dans la programmation. Afin de promouvoir le développement durable, le PAM collabore avec d'autres organismes des Nations Unies à l'élaboration de plans-cadres pour l'aide au développement propres aux pays considérés et au maintien du cadre d'action régional.

Bureau régional de Dakar – OMD

TABLEAU A.III.10: BESOINS OPÉRATIONNELS D'OMD	
Montant des besoins opérationnels	1,11 milliard de dollars
Nombre de rations quotidiennes	2,48 milliards
Quantité de produits alimentaires	700 000 tonnes
Nombre d'opérations	39
Pays pour lesquels des opérations sont prévues	Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Libéria, Mali, Mauritanie, Niger, République centrafricaine, Sao Tomé-et-Principe, Sénégal, Sierra Leone, Tchad, Togo
Fonds d'affectation spéciale constitué pour un pays spécifique	1,1 million de dollars

Figure A.III.4: Besoins opérationnels d'OMD (*en millions de dollars*)



67. L'insécurité alimentaire et la malnutrition sont aggravées par la pauvreté chronique, l'instabilité politique, les déplacements massifs de population, les fluctuations des prix et les catastrophes naturelles; le conflit en cours en République centrafricaine, dans le nord du Mali et le nord du Nigéria constitue une menace de plus en plus sérieuse de déstabilisation pesant sur des pays déjà fragiles.
68. Les besoins au titre du budget de 2015 sont chiffrés à 1,1 milliard de dollars. Afin de maximiser les économies, 15 des 39 interventions sont actuellement exécutées dans le cadre de projets de développement et de programmes de pays, et 16 dans le cadre d'IPSR. Deux opérations d'urgence sont prévues mais il faudra peut-être en ajouter d'autres compte tenu de la récurrence probable des chocs et des conflits. Une "urgence silencieuse" se dessine dont témoignent les taux de malnutrition aiguë globale qui dépassent le seuil de 10 pour cent dans la moitié des pays de la région et les problèmes structurels relevés dans de nombreux autres; les pays sahéliens par exemple ont les plus bas niveaux d'alphabétisation du monde.
69. L'insécurité alimentaire dans la région couverte par OMD résulte de la dépendance à l'égard de l'agriculture pluviale, du régime de propriété foncière aléatoire, de l'instabilité politique, des prix élevés des céréales et de l'endettement généralisé. Du fait de la très grande fréquence des crises, particulièrement dans le Sahel, les personnes vulnérables n'ont pas le temps de se remettre d'un choc qu'un autre se produit. Le PAM s'efforce donc d'atténuer l'impact des chocs et d'améliorer la résilience des populations vulnérables, tout en s'attachant à rompre le cycle intergénérationnel de la faim et de la malnutrition afin que les individus, les communautés et les pays puissent couvrir leurs propres besoins alimentaires.
70. L'insécurité dans certains pays a des répercussions sur les pays voisins: les réfugiés provenant de République centrafricaine, du nord du Mali et du nord du Nigéria, par exemple, cherchent refuge dans des pays qui ont leurs propres vulnérabilités, comme le Burkina Faso, le Cameroun, le Tchad, la Mauritanie et le Niger. Cette situation, conjuguée aux chocs climatiques et à la vulnérabilité chronique, à l'insécurité alimentaire et aux taux élevés de malnutrition dans la région impose de trouver un juste milieu entre la couverture des besoins urgents et le renforcement de la résilience à long terme.
71. Les enfants âgés de moins de 5 ans, les filles ainsi que les femmes enceintes et les mères allaitantes subissent de manière disproportionnée les effets des crises et de la pauvreté. Comme les taux élevés de morbidité et de mortalité sont dus à une alimentation insuffisante et pauvre en éléments nutritifs, le PAM sélectionne ces groupes pour des interventions de supplémentation alimentaire ciblée ou généralisée et apporte un appui nutritionnel aux personnes vivant avec le VIH et la tuberculose.
72. Les distributions ciblées de vivres et d'espèces du PAM appuient les bénéficiaires sélectionnés au travers d'évaluations de la sécurité alimentaire et de la nutrition. Au titre des activités communautaires participatives de création d'avoirs, il est prévu de fournir des rations familiales qui contribueront à accroître la résilience de communautés entières; l'alimentation scolaire visera à améliorer les taux de scolarisation et de fréquentation, à réduire les taux d'abandon, et à encourager l'éducation des filles là où la parité entre les sexes n'est pas atteinte.
73. En 2015, les transferts monétaires et les bons progresseront de 10 pour cent par rapport au niveau de 2014. Au Tchad, le budget affecté aux transferts monétaires et aux bons a été relevé pour prendre en charge les effectifs croissants de réfugiés provenant de République centrafricaine. Au Ghana, au Mali et en Mauritanie, où il existe des marchés de produits alimentaires florissants, ces modalités de transfert seront adoptées dans la plupart des opérations et les bureaux de pays du Bénin, du Cameroun, de République centrafricaine, de

Guinée et de Guinée-Bissau s'emploient à diversifier les modalités d'exécution de leurs programmes pour inclure ce type de transferts.

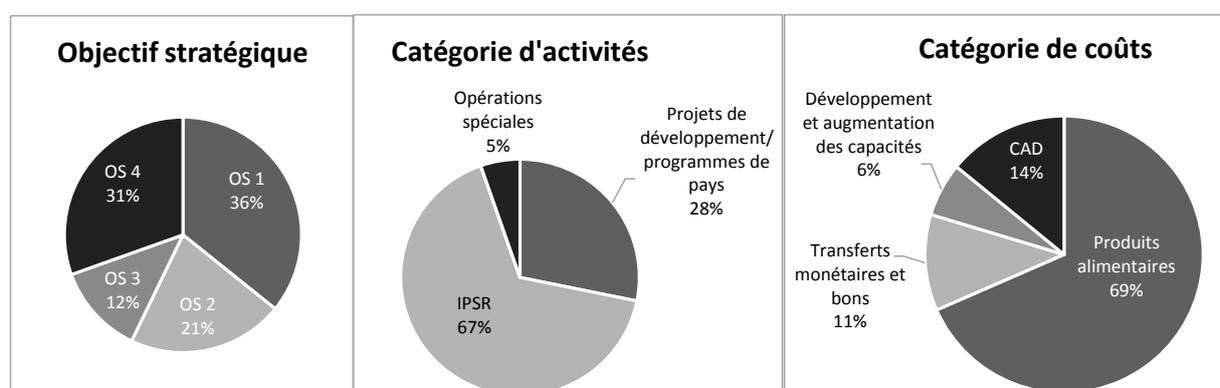
74. Le montant des activités de développement des capacités augmentera de 46 pour cent par rapport aux prévisions de 2014, ce qui traduit les investissements réalisés dans les programmes gouvernementaux visant à réduire l'insécurité alimentaire et la malnutrition. Des programmes de ce type sont en cours à Cabo Verde et au Togo, tandis que des programmes associant assistance technique et assistance alimentaire ouvrent la voie au transfert des responsabilités aux pouvoirs publics en Côte d'Ivoire, en Gambie et à Sao Tomé-et-Principe.
75. Au Niger, une intervention multisectorielle (les communes de convergence) est centrée sur les vulnérabilités chroniques; le PAM s'attache avec l'organe gouvernemental de coordination pour la sécurité alimentaire chargé de l'initiative Les Nigériens nourrissent les Nigériens et en partenariat avec la FAO, le FIDA, l'UNICEF et ONU-Femmes, à améliorer la résilience de 3,4 millions de personnes par an au moyen d'activités ACA et d'activités portant sur l'éducation et la nutrition. La recherche montre que les ménages les plus pauvres mettent de un à trois ans à se relever d'une crise et que les activités ACA lancées rapidement les aident à augmenter leurs revenus et à réduire le recours à des stratégies de survie dangereuses.
76. Afin de diminuer l'incidence du retard de croissance et de l'émaciation, le PAM collaborera avec Médecins sans frontières au Tchad, au Mali et au Niger en fournissant une alimentation complémentaire pour les enfants âgés de moins de 2 ans, accompagnée d'un ensemble de prestations de santé (vaccination et traitement du paludisme, de la diarrhée et des infections respiratoires). Dans ces pays, des ateliers sur les moyens d'existence saisonniers associant communautés, autorités locales, ONG et partenaires des Nations Unies seront organisés pour élaborer un plan d'activités complémentaires destinées à renforcer les moyens d'existence en milieu rural et la résilience aux chocs. Des activités similaires devraient avoir lieu au Burkina Faso et en Mauritanie.
77. La promotion de la sécurité alimentaire et nutritionnelle au plan régional passe par de multiples voies: l'Alliance globale pour l'Initiative Résilience, le Comité permanent inter-États de lutte contre la sécheresse dans le Sahel, le Défi Faim zéro, la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest, des programmes d'investissement agricole régionaux et nationaux et diverses initiatives multisectorielles portant sur la santé et l'éducation. Le Bureau régional de Dakar contribue aussi à l'initiative SUN, à REACH, à l'initiative Nourrir les corps, nourrir les esprits et à l'initiative 4R sur la résilience des communautés rurales; il s'emploie aussi à promouvoir les achats locaux auprès des petits exploitants dans le cadre de l'initiative Achats au service du progrès (P4P). L'approche de l'initiative 4R permettra aux agriculteurs de souscrire une assurance contre les intempéries et de participer aux activités ACA pour en payer les primes. Avec cette assurance, les bénéficiaires accumulent du crédit pour des achats ultérieurs d'outils et de semences résistantes à la sécheresse en vue d'augmenter les rendements de leurs cultures. Certains projets sont axés sur le renforcement de la résilience aux chocs récurrents, par exemple par la construction de systèmes d'irrigation communs et la promotion de la mise en valeur durable des forêts. L'approche permettra de parvenir au niveau de résilience nécessaire à la sécurité alimentaire à long terme. Le PAM et Oxfam Amérique ont noué un partenariat en vue d'élargir l'initiative 4R d'ici la fin de 2014 et d'atteindre 40 000 agriculteurs.
78. Divers problèmes de sécurité entravent les opérations dans plusieurs pays. Il s'agit notamment de risques encourus par le personnel et les bénéficiaires et de vols, ce qui a pour conséquence d'augmenter les coûts opérationnels. Le transport de produits alimentaires dans certaines zones reculées de la République centrafricaine, du Tchad et du Niger est rendu

problématique par le mauvais état des routes et des installations portuaires; ces facteurs se traduisent par des coûts élevés et de longs délais de livraison. Le PAM utilise les couloirs d'accès en place, mais il cherche à établir des itinéraires de remplacement pour le cas où ces couloirs viendraient à être fermés pour cause de conflit ou d'instabilité. Dans des pays tels que la République centrafricaine et le Tchad, la saison des pluies interdit l'accès aux bénéficiaires et il est donc nécessaire de prépositionner des vivres pour assurer les livraisons dans les sites reculés.

Bureau régional de Johannesburg (OMJ)

TABLE A.III.11: BESOINS OPÉRATIONNELS D'OMJ	
Montant des besoins opérationnels	525 millions de dollars
Nombre de rations quotidiennes	1,84 milliard
Quantité de produits alimentaires	400 000 tonnes
Nombre d'opérations	22
Pays pour lesquels des opérations sont prévues	Congo, Lesotho, Madagascar, Malawi, Mozambique, République démocratique du Congo, République-Unie de Tanzanie, Swaziland, Zambie, Zimbabwe
Fonds d'affectation spéciale constitué pour un pays spécifique	15,4 millions de dollars

Figure A.III.5: Besoins opérationnels d'OMJ (en millions de dollars)



79. La plupart des pays d'Afrique australe connaissent la croissance économique et la stabilité mais des problèmes subsistent. La Namibie, par exemple, a un coefficient de GINI de 64, et aucun pays de la région ne figure parmi les 100 premiers du classement PNUD selon l'indice du développement humain. La dénutrition sévère touche 14 millions d'enfants de moins de 5 ans et six pays accusent des taux de retard de croissance supérieurs à 40 pour cent; sept des dix pays affichant les taux de prévalence de VIH et du sida les plus élevés sont situés en Afrique australe. Les fluctuations des marchés et la fréquence des cyclones, des inondations et des sécheresses aggravent aussi l'insécurité alimentaire.

80. Le PAM apporte une assistance technique destinée à accroître les capacités des pouvoirs publics à gérer les filets de sécurité et l'alimentation scolaire en vue d'atteindre les objectifs du Défi Faim zéro et du développement durable. Une difficulté majeure sera d'associer les pays à revenu intermédiaire où, malgré les récentes avancées du développement, prévalent d'importants écarts de revenu et des indicateurs sociaux alarmants.

81. Le PAM opérera en partenariat avec les gouvernements, des ONG, le secteur privé, la Communauté de développement de l'Afrique australe, le Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD), la Banque mondiale, la Banque asiatique de développement, le Groupe régional des Nations Unies pour le développement et le groupe de travail sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle. La participation au cadre régional interinstitutions sur la résilience garantira l'alignement des opérations du PAM avec celles des autres intervenants. En conjonction avec le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, le PAM intensifiera son soutien aux pays dans lesquels il n'a pas de bureau mais dont les indicateurs de sécurité alimentaire sont alarmants.
82. Au titre de l'Objectif stratégique 1, le PAM appuie le traitement de la malnutrition aiguë chez les enfants de moins de 5 ans, les femmes enceintes et les mères allaitantes en République démocratique du Congo, au Malawi et au Zimbabwe. Les impacts des catastrophes seront minimisés grâce à l'utilisation accrue d'outils analytiques en collaboration avec les organismes chargés de la gestion des catastrophes, comme la Mutuelle panafricaine de gestion des risques qui relève de l'Union africaine. L'expertise du PAM dans le domaine de la logistique sera également un atout.
83. Au titre de l'Objectif stratégique 2, le PAM aidera les communautés et les gouvernements à renforcer la résilience au moyen d'analyses intégrées du contexte, de programmes relatifs aux moyens d'existence saisonniers et de la planification communautaire participative. Le PAM expérimente au Malawi et en Zambie l'Initiative 4R sur la résilience des communautés rurales qui associe réduction des risques de catastrophes, micro assurance et accès au crédit et à l'épargne.
84. Les activités à l'appui de l'Objectif stratégique 3 seront centrées sur l'alimentation scolaire, les initiatives ACA en vue de développer la résilience des communautés. Les transferts monétaires et les bons seront utilisés en République démocratique du Congo, au Malawi, au Mozambique et au Zimbabwe. Avec la Banque mondiale et le Partenariat pour le développement de l'enfant, le PAM procède au lancement, dans le cadre de l'alimentation scolaire, de l'approche systémique pour l'amélioration des résultats dans le domaine de l'éducation (SABER) au Congo, à Madagascar et en Namibie. Le PAM, l'UNICEF, la FAO, le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et l'OMS conduisent un projet pilote de nutrition à l'intention des écolières en Zambie. Au Lesotho, au Malawi, au Mozambique et en Zambie la prise en charge par les pays et la gestion locale des programmes de repas scolaires sont encouragées en partenariat avec le Centre d'excellence situé au Brésil.
85. Au titre de l'Objectif stratégique 4, le PAM met en œuvre des interventions nutritionnelles conformes à l'Initiative SUN et traite la dénutrition infantile en cohérence avec REACH à Madagascar, au Malawi, au Lesotho et en République-Unie de Tanzanie. L'enrichissement des aliments à l'échelle commerciale et domestique sera encouragé avec le concours d'ONG, de l'Alliance mondiale pour l'amélioration de la nutrition et de Royal DSM dans le cadre d'un soutien technique pour la production locale d'aliments complémentaires destinés aux jeunes enfants et de produits nutritionnels spéciaux pour les personnes vivant avec le VIH. Au Lesotho, le PAM fera appel à un fonds d'affectation spéciale pour le développement des capacités en vue de mettre le Gouvernement en mesure de prendre en charge le programme national d'alimentation scolaire entre 2015 et 2018.
86. Le bureau régional fait office de centrale d'achat pour le maïs du PAM. Des initiatives en faveur des petits exploitants telles que les Achats au service du progrès appuieront les agricultrices et favoriseront la réduction des pertes après-récolte. Le Mécanisme d'achat anticipé (MAA) permettra de choisir le meilleur moment pour acheter des produits alimentaires en République démocratique du Congo, au Malawi, au Mozambique, en République-Unie de Tanzanie, en Zambie et au Zimbabwe. Le suivi du commerce

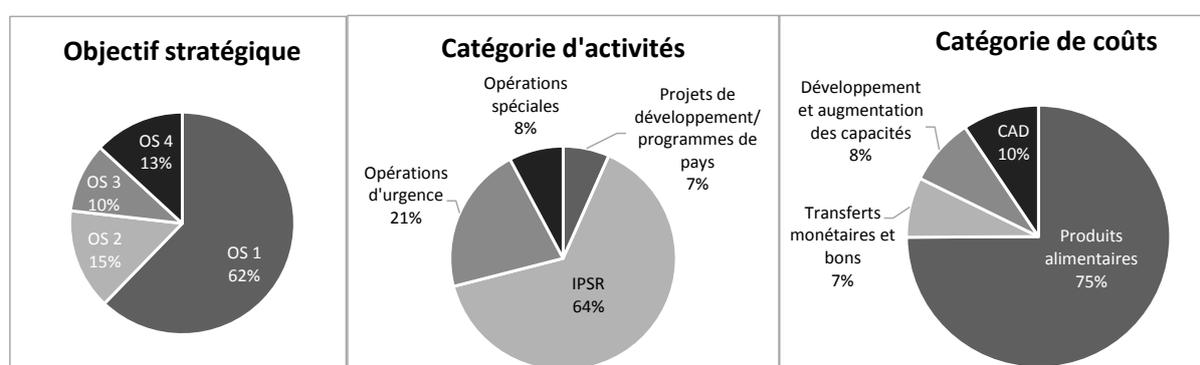
transfrontalier sera mis en service avec le Marché commun de l'Afrique orientale et australe (COMESA) et l'Alliance pour le commerce des produits de base en Afrique orientale et australe (ACTESA) au Malawi, au Mozambique, en République-Unie de Tanzanie, en Zambie et au Zimbabwe afin d'analyser les tendances et de définir le degré de dépendance des populations locales à l'égard des produits alimentaires importés.

87. Tous les programmes comprennent un volet destiné à améliorer l'égalité des sexes et à contribuer à l'autonomisation des femmes, par exemple en les encourageant à exercer des responsabilités et à tirer parti des débouchés. Étant donné que la violence sexiste et les inégalités sont liées à la faim et à la pauvreté, le PAM élabore des outils de sensibilisation et adopte une approche de la protection sociale tenant compte des disparités entre les sexes.
88. Aux fins du suivi et de l'établissement des rapports, de nouveaux outils seront utilisés, comme COMET et la plateforme GRASP (*Georeferenced Realtime Acquisition of Statistics Platform*) permettant l'obtention en temps réel de statistiques données géo-référencées; en outre, les données issues de l'examen des procédures opératoires seront exploitées. La gestion de la chaîne d'approvisionnement, les transferts monétaires et les bons ainsi que le développement des capacités des gouvernements seront intégrés aux projets et aux partenariats.

Bureau régional de Nairobi (OMN)

TABLEAU A.III.12: BESOINS OPÉRATIONNELS D'OMN	
Montant des besoins opérationnels	2,34 milliards de dollars
Nombre de rations quotidiennes	4,42 milliards
Quantité de produits alimentaires	1,6 million de tonnes
Nombre d'opérations	32
Pays pour lesquels des opérations sont prévues	Burundi, Djibouti, Éthiopie, Kenya, Ouganda, Rwanda, Somalie, Soudan du Sud
Fonds d'affectation spéciale constitué pour un pays spécifique	Aucun

Figure A.III.6: Besoins opérationnels d'OMN (en millions de dollars)



89. La pauvreté et la faim résultent de problèmes politiques, environnementaux, économiques et sociaux. C'est pourquoi le travail du PAM va au-delà de l'aide nécessaire à la survie: ses opérations renforcent la résilience, améliorent les débouchés pour les produits alimentaires, font reculer la dénutrition et développent les capacités d'intervention face aux urgences dans

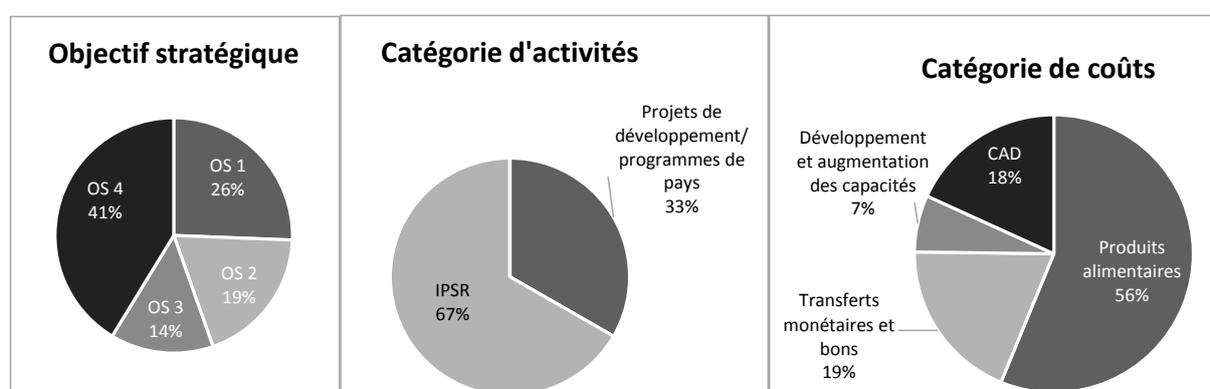
le cadre de partenariats visant à mettre les pays et les communautés en mesure de répondre à leurs besoins alimentaires et nutritionnels.

90. Le portefeuille d'OMN comprend quatre des dix opérations les plus vastes du PAM parmi lesquelles les interventions d'urgence représentent la plus grosse part des besoins au titre de l'Objectif stratégique 1, duquel relèvent 62 pour cent des interventions prévues. Le PAM continuera d'assurer les Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies et à diriger/codiriger les modules d'action groupée de la logistique, des télécommunications d'urgence et de la sécurité alimentaire.
91. En collaboration avec la FAO et l'UNICEF, le PAM s'attachera à renforcer la résilience des communautés par un appui aux gouvernements, aux filets de sécurité, à la création d'avoirs ainsi que par des programmes reposant sur les transferts monétaires et les bons. Les activités ACA représentent 10 pour cent des coûts opérationnels et relèvent principalement des Objectifs stratégiques 2 et 3.
92. Les pays couverts par OMN accueillent le plus grand nombre de réfugiés au monde. Le PAM et le HCR veilleront à ce que les besoins de ces réfugiés soient couverts et encourageront la résilience et l'autosuffisance dans le cadre de solutions durables. Des partenariats mis en place avec des gouvernements, d'autres organismes des Nations Unies et des ONG contribueront à venir en aide aux personnes déplacées au moyen d'une gamme complète d'outils d'assistance alimentaire relevant des Objectifs stratégiques 1, 2 et 4. Avec le concours du HCR, le PAM a l'intention de devenir un centre d'innovation pour la programmation en faveur des réfugiés: des dispositifs biométriques de livraison des produits alimentaires et l'emploi de systèmes mobiles de transferts monétaires sont en cours d'évaluation.
93. Au titre des Objectifs stratégiques 2 et 4, le PAM collaborera avec des gouvernements, l'UNICEF et d'autres partenaires pour abaisser les taux de malnutrition aiguë et de dénutrition chronique à l'aide d'une assistance alimentaire ciblée en conformité avec la stratégie de l'Union africaine pour la nutrition, REACH et l'initiative SUN. L'enrichissement d'aliments produits localement sera amplifié et le nombre de fournisseurs de produits nutritionnels sera augmenté; les achats anticipés permettront d'accroître la disponibilité de ces produits et de renforcer les approches du PAM en matière de nutrition au titre de l'Objectif stratégique 1.
94. De nombreux pays se classant désormais dans la catégorie des pays à revenu intermédiaire, le PAM réorientera sa stratégie pour appuyer les structures gouvernementales chargées de fournir une assistance en affectant 8 pour cent du montant du portefeuille opérationnel de 2015 à ce recentrage. La hausse de 14 pour cent par rapport à 2014 reflète l'augmentation des interventions d'urgence au Soudan du Sud et l'appui prévu aux programmes publics de sécurité alimentaire, aux filets de sécurité, à la logistique et aux améliorations de l'infrastructure ainsi qu'à la réduction des pertes après-récolte.
95. Le recours aux transferts monétaires et aux bons connaîtra une augmentation de 40 pour cent en 2015 pour tirer parti des gains d'efficacité économique, soutenir les marchés et promouvoir la prise de décision par les bénéficiaires. Le PAM allouera aussi des liquidités aux écoles pour l'achat de produits locaux et intégrera l'analyse des disparités entre les sexes pour faire en sorte que les projets parviennent à atteindre la note 2 pour le marqueur de l'égalité des sexes.
96. Les capacités de suivi et évaluation seront renforcées par l'affectation d'effectifs supplémentaires au bureau régional et aux bureaux de pays; il est aussi prévu d'étendre les mécanismes de communication des réactions des bénéficiaires au Kenya et en Somalie.

Bureau régional de Panama (OMP)

TABLEAU A.III.13: BESOINS OPÉRATIONNELS D'OMP	
Montant des besoins opérationnels	120 millions de dollars
Nombre de rations quotidiennes	352 millions
Quantité de produits alimentaires	70 000 tonnes
Nombre d'opérations	11
Pays pour lesquels des opérations sont prévues	Bolivie (État plurinational de), Colombie, Cuba, El Salvador, Équateur, Guatemala, Haïti, Honduras, Nicaragua, Panama
Fonds d'affectation spéciale constitué pour un pays spécifique	66 millions de dollars

Figure A.III.7: Besoins opérationnels d'OMP (en millions de dollars)



97. Malgré une croissance économique globale, les écarts de revenu qui ne cessent de se creuser entraînent une augmentation de la criminalité et de l'instabilité. La malnutrition chronique et l'obésité touchent les enfants comme les adultes, et les catastrophes naturelles compromettent la sécurité alimentaire des familles vulnérables et des populations indigènes. Le PAM continue d'aider les gouvernements et les communautés à améliorer la protection sociale ainsi que la gestion des catastrophes et la résilience, tout en s'attachant à augmenter les capacités locales en vue de stimuler la production vivrière des petits exploitants et de promouvoir le développement des marchés.
98. Quelque 41 pour cent des activités relèvent de l'Objectif stratégique 4. Le PAM collabore avec les gouvernements de l'État plurinational de Bolivie, du Guatemala, du Honduras et du Nicaragua à la mise en œuvre de programmes de protection sociale ciblant les groupes souffrant d'insécurité alimentaire et victimes d'inégalités. Un nouveau programme de pays prévu pour Cuba en 2015 sera axé sur le développement des capacités du Gouvernement à renforcer les systèmes de protection sociale et sur l'établissement de liens entre l'amélioration de la production vivrière des petits exploitants et les programmes sociaux menés à l'échelle nationale portant sur la fourniture d'aliments complémentaires destinés aux enfants âgés de moins de 5 ans, l'alimentation scolaire et la préparation aux situations d'urgence.
99. Au titre de l'Objectif stratégique 1, le PAM fera face aux situations d'urgence et viendra en aide aux personnes déplacées au moyen de systèmes de bons, notamment en Colombie, en Équateur et Haïti. Dans le contexte des Objectifs stratégiques 2 et 3, des activités ACA et à vocation nutritionnelle seront menées pour encourager le redressement à la suite de chocs

moyennant le renforcement de la résilience et la création d'avoires. Il n'est prévu aucune opération d'urgence en 2015.

100. En termes de valeur, les IPSR représentent 80 millions de dollars et les projets de développement 40 millions de dollars. En Haïti, des activités ACA et nutritionnelles seront menées dans le cadre d'une IPSR pour aider le Gouvernement à sauver des vies, à reconstituer les moyens d'existence et à renforcer la résilience. Une IPSR régionale sera axée sur la préparation aux situations d'urgence, les interventions en cas de crise et le redressement dans les zones d'El Salvador, du Guatemala, du Honduras et du Nicaragua exposées à l'insécurité alimentaire et à la rouille du caféier. En Équateur, une IPSR aidera les réfugiés colombiens et les communautés d'accueil à passer de l'assistance alimentaire aux bons et transferts en espèces en liaison avec des achats auprès des petits exploitants. En Colombie, une nouvelle opération associera secours et redressement à l'appui du processus de paix.
101. Les transferts en espèces et les bons s'avèrent efficaces pour diversifier les régimes alimentaires et seront utilisés par sept bureaux de pays en remplacement des distributions de vivres et pour appuyer les petits exploitants et les coopératives; un montant de 23 millions de dollars est prévu pour 2015. Le développement des capacités régionales représentera 8 millions de dollars. Les productrices recevront un appui en vue d'améliorer les chaînes de valeur agricole et nutritionnelle et d'augmenter la diversification du régime alimentaire.
102. En 2015, des fonds d'affectation spéciale se montant au total à 67 millions de dollars appuieront un tiers des opérations du PAM. Sur ce total, 90 pour cent représentent le financement apporté par les gouvernements pour permettre au PAM d'appuyer des programmes de sécurité alimentaire et de nutrition. Le plus gros fonds d'affectation spéciale se chiffre à 40 millions de dollars par an alloués par le Gouvernement du Honduras à l'appui de l'alimentation scolaire pendant les quatre prochaines années. Les fonds d'affectation spéciale soutiendront des programmes menés dans six pays, couvrant des activités aussi diverses que l'alimentation scolaire liée à la production paysanne et la prévention de l'anémie chez les enfants âgés de moins de 5 ans.
103. Le PAM collabore avec ONU-Femmes pour promouvoir la prise en compte de la problématique hommes-femmes et la protection des femmes, comme par exemple en Équateur avec le dispositif d'aides à l'intégration et les travaux menés en Colombie pour aider les femmes déplacées exposées à la violence sexiste.
104. Les pays aux économies émergentes et dotés de plans nationaux de protection sociale donnent au PAM l'occasion non seulement de faciliter la coopération Sud-Sud et le partage des connaissances ayant trait à l'alimentation et à la nutrition, mais aussi d'encourager la participation du secteur privé. Des accords conclus avec les gouvernements du Brésil, du Chili et du Mexique appuieront la contribution croissante de ces pays en tant que donateurs et pourvoyeurs de soutien technique.
105. Le PAM collaborera avec la FAO dans les domaines de l'alimentation scolaire, de la résilience et de la préparation aux situations d'urgence, de l'initiative Achats au service du progrès et de la gestion de l'information; par ailleurs, il poursuivra les études menées avec la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes sur les impacts économiques de la dénutrition et de l'obésité et sur les investissements nécessaires dans la nutrition pour prévenir la dénutrition chronique. Le PAM est sur le point de signer un accord avec cinq institutions des Nations Unies et l'Agence mexicaine de coopération internationale pour le développement portant sur des initiatives concernant la sécurité alimentaire et la nutrition en Amérique centrale, en Colombie et en République dominicaine.

ANNEXE IV

EXAMEN DU PLAN DE GESTION POUR 2014-2016

1. Cette annexe présente les grandes lignes des modifications apportées au Plan de gestion pour 2014-2016, sur la base des données disponibles fin septembre 2014.
2. Le montant du budget tel qu'il avait été approuvé pour 2014, comprenant les besoins opérationnels, le budget AAP, les fonds d'affectation spéciale et les comptes spéciaux, s'élevait à 6,6 milliards de dollars. Les recettes pour l'exercice étaient estimées à 4,2 milliards de dollars.

Programme de travail

3. Sur la base des données disponibles fin septembre, le montant du programme de travail¹ prévu pour 2014 est estimé à 8,31 milliards de dollars, soit une hausse de 33 pour cent par rapport au montant initialement projeté, qui était de 6,27 milliards de dollars. Le programme de travail a augmenté, dans 55 pays, de 2,36 milliards de dollars au total, tandis qu'il a diminué, dans 28 pays, de 305 millions de dollars, soit une augmentation nette de 2,05 milliards de dollars (voir le tableau A.IV.1).

TABLEAU A.IV.1: BESOINS IMPRÉVUS POUR 2014, PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉS				
	Plan de gestion initial (en millions de dollars)	Besoins imprévus* (en millions de dollars)	Programme de travail en milieu d'année* (en millions de dollars)	Variation (en pourcentage)
Projets de développement/ programmes de pays	843	34	877	4
Opérations d'urgence	1 506	2 304	3 810	153
IPSR	3 589	-395	3 193	-11
Opérations spéciales	329	108	437	33
TOTAL	6 267	2 050	8 317	33

* Montants établis sur la base des budgets des projets approuvés ou soumis pour approbation au 26 septembre 2014.

4. Le tableau A.IV.2 fait apparaître la répartition du programme de travail par catégorie de coûts.

¹ Besoins opérationnels plus CAI.

TABLEAU A.IV.2: PROGRAMME DE TRAVAIL POUR 2014, PAR CATÉGORIE DE COÛTS				
	Plan de gestion initial (en millions de dollars)	Pourcentage des besoins opérationnels	Programme de travail en milieu d'année* (en millions de dollars)	Pourcentage des besoins opérationnels
Produits alimentaires	3 699	63	4 954	64
Espèces et bons	1 127	19	1 464	19
Développement et augmentation des capacités	334	6	484	6
CAD	697	12	870	11
Montant total des besoins opérationnels	5 857	100	7 773	100
CAI	410	-	544	-
Total du programme de travail	6 267	-	8 317	-

* Montants établis sur la base des budgets des projets approuvés ou soumis pour approbation au 26 septembre 2014.

5. Le tableau A.IV.3 fait apparaître les besoins imprévus les plus importants en 2014.

TABLEAU A.IV.3: PAYS ET RÉGIONS AYANT ENREGISTRÉ LES BESOINS IMPRÉVUS LES PLUS IMPORTANTS EN 2014				
	Plan de gestion initial (en millions de dollars)	Besoins imprévus* (en millions de dollars)	Programme de travail en milieu d'année* (en millions de dollars)	Augmentation (en pourcentage)
Crise syrienne**	835	1 140	1 975	137
Soudan du Sud	400	507	907	127
République centrafricaine	43	108	151	252
Iraq	27	92	119	347
Répercussions de la situation au Mali***	189	75	264	40

* Montants établis sur la base des budgets des projets approuvés ou soumis pour approbation au 26 septembre 2014.

** Égypte, Iraq, Jordanie, Liban, République arabe syrienne et Turquie.

*** Burkina Faso, Mali (hors projet de développement), Mauritanie et Niger.

6. En 2014, la crise en République arabe syrienne et l'afflux croissant de réfugiés en Égypte, en Iraq, en Jordanie, au Liban et en Turquie sont les deux facteurs qui ont entraîné les besoins imprévus les plus importants. La révision budgétaire de l'opération d'urgence en République arabe syrienne en 2014 témoigne de la décision du PAM de transposer à plus grande échelle l'assistance alimentaire d'urgence et d'aligner sa stratégie d'intervention et ses besoins sur le plan d'aide humanitaire pour la Syrie de 2014.

7. Les violences qui ont éclaté au Soudan du Sud fin 2013 ont endommagé les infrastructures urbaines, perturbé les moyens d'existence et provoqué d'importants déplacements de population. L'opération d'urgence du PAM vient en aide aux très nombreuses personnes déplacées et touchées par le conflit. Le conflit a aussi compliqué le repositionnement de vivres avant la saison des pluies, si bien qu'il a été nécessaire d'augmenter les crédits prévus au budget pour la composante relative au transport aérien.
8. Les violences qu'a connues la République centrafricaine en décembre 2013 ont déstabilisé la région et entraîné le déplacement de très nombreux civils. Le PAM a lancé une nouvelle opération d'urgence pour répondre aux besoins immédiats des populations déplacées en situation d'insécurité alimentaire et des personnes risquant de se retrouver en situation d'insécurité alimentaire grave du fait de l'érosion de leurs stocks de vivres et de leur pouvoir d'achat.
9. De multiples défis se posent en Iraq. Les combats qui sévissent dans le gouvernorat d'Al-Anbar depuis le 30 décembre 2013 ont causé le déplacement de milliers de familles auxquelles il ne reste plus grand chose et qui n'ont pas un accès régulier à la nourriture ni aux services de base; une nouvelle opération d'urgence a été déclenchée en avril 2014 pour répondre aux besoins alimentaires au moyen de distributions générales de vivres. En août 2014, le conflit dans le gouvernorat de Ninewa a jeté sur les routes des centaines de milliers de personnes, appartenant pour beaucoup à des groupes minoritaires. Ce même mois, toujours, les opérations en Iraq ont été classées dans la catégorie des interventions de niveau 3 du PAM.
10. La situation au Mali a amené le PAM à approuver une révision budgétaire pour pouvoir transposer à plus grande échelle l'assistance fournie aux personnes vulnérables en situation d'insécurité alimentaire, y compris des personnes qui n'étaient pas prises en charge dans le projet initial, et aux familles et communautés d'accueil.

Prévisions de recettes

11. Le Plan de gestion pour 2014-2016 tablait sur des recettes s'élevant à 4,2 milliards de dollars en 2014, qui devaient générer 274 millions de dollars au titre des CAI. D'après les dernières projections pour 2014, établies sur la base des engagements pris par les donateurs en faveur des interventions menées par le PAM pour faire face à plusieurs crises, les recettes devraient s'élever à 4,5 milliards de dollars, ce qui générerait 290 millions de dollars au titre des CAI.

Budget AAP

12. Un budget AAP ordinaire d'un montant de 281,8 millions de dollars a été approuvé pour l'exercice 2014, réparti comme suit: 96,7 millions de dollars destinés à financer les dépenses d'appui aux programmes des bureaux régionaux et des bureaux de pays; 55,5 millions de dollars destinés à financer les dépenses d'appui aux programmes au Siège; et 129,6 millions de dollars de crédits affectés au financement des dépenses de gestion et d'administration.
13. L'inscription au budget AAP de crédits supplémentaires à hauteur de 9,2 millions de dollars a été approuvée en 2014 pour améliorer l'efficacité et l'efficacités, notamment pour financer de nouveaux outils utilisés dans le cadre du passage à l'assistance alimentaire. Les crédits ciblèrent:
 - le personnel: projet relatif aux agents recrutés localement et amélioration de la gestion des connaissances, de l'apprentissage et du perfectionnement du personnel; et

- les processus et les systèmes: amélioration de l'efficacité des procédures opératoires, évolution des effectifs et outils innovants destinés aux nouveaux champs d'action conformément à l'approche visant à adapter la structure du PAM à sa mission.

Fonds d'affectation spéciale et comptes spéciaux

14. Le tableau A.IV.4 compare les montants révisés des fonds d'affectation spéciale et des comptes spéciaux prévu pour 2014 avec les montants prévus dans le Plan de gestion pour 2014-2016.
15. En 2014, les fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle ont servi à appuyer le renforcement des capacités et de l'efficacité organisationnelles du PAM, principalement en finançant des activités se rapportant aux Achats au service du progrès, aux transferts d'espèces et de bons, à la qualité et à la sécurité sanitaire des aliments, à la nutrition, à la préparation aux situations d'urgence et aux interventions en cas de crise, à la problématique hommes-femmes, au développement des capacités et à la gestion de la performance.
16. Les besoins au titre des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle sont inférieurs de 36 pour cent à ceux prévus dans le Plan de gestion pour 2014-2016, comme indiqué au tableau A.IV.4. Le montant total de ces besoins, soit 188 millions de dollars, comprend les besoins pour lesquels un financement a été trouvé et ceux pour lesquels un donateur n'a pas encore été trouvé. Les prévisions de financement actualisées pour 2014, qui s'élèvent à 120 millions de dollars, excluent les besoins au titre des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle, qui demeureront vraisemblablement non financés car les contributions à ces fonds sont limitées.

TABLEAU A.IV.4: MONTANTS RÉVISÉS DES FONDS D'AFFECTION SPÉCIALE ET DES COMPTES SPÉCIAUX PRÉVUS POUR 2014			
	Besoins prévus dans le Plan de gestion pour 2014 (en millions de dollars)	Prévisions de financement pour 2014 (en millions de dollars)	Variation (en pourcentage)
Fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle	188	120	-36
Fonds d'affectation spéciale destinés à des pays spécifiques	70	72	+ 3
Comptes spéciaux	180	180	0
TOTAL	438	372	-15

17. Les crédits alloués aux fonds d'affectation spéciale destinés à des pays spécifiques sont reçus au niveau des pays. Émanant pour la plupart des gouvernements hôtes, ils permettent aux bureaux de pays de collaborer avec les pouvoirs publics pour gérer et mettre en œuvre des programmes concordant avec les Objectifs stratégiques du PAM. En 2014, la région de l'Amérique latine et des Caraïbes a continué d'absorber la majeure partie des crédits alloués à ces fonds (58 pour cent du total), qui servent notamment à financer l'alimentation scolaire à Cuba, en El Salvador et au Honduras, et le développement des capacités en Colombie.

18. En 2014, le PAM a continué de faire appel aux comptes spéciaux pour financer des initiatives ayant trait au transport aérien, aux Entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies, aux technologies de communications, au Programme mondial d'achat-location de véhicules et à la logistique.

ANNEXE V**PLAN DE TRAVAIL DU BUREAU DE L'ÉVALUATION POUR 2015-2017****Introduction**

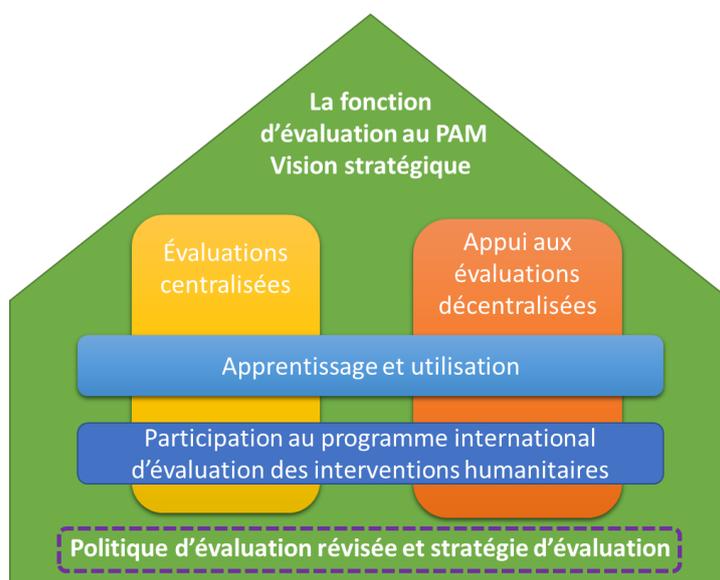
1. La présente annexe décrit le programme de travail que le Bureau de l'évaluation se propose d'exécuter au cours de la période 2015-2017, lequel a été établi après avoir consulté le Conseil d'administration et la haute direction et en tenant compte du projet de réponse de la direction aux recommandations issues de l'examen par les pairs de la fonction d'évaluation du PAM qu'avaient réalisé le Comité d'aide au développement (CAD) et le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE).
2. Outre le programme de base que constituent les évaluations réalisées au niveau central, ce plan de travail contient plusieurs éléments qui prennent en compte les réorientations stratégiques convenues du rôle et de la responsabilité du Bureau de l'évaluation en ce qui concerne la fonction globale d'évaluation au PAM, comme évoqué dans la réponse de la direction aux recommandations issues de l'examen par les pairs. Ces éléments sont les suivants: une politique, une stratégie et un cadre de responsabilités plus structurés pour la fonction d'évaluation en général au PAM, y compris pour ce qui est de l'évaluation décentralisée; le maintien de la fonction centrale d'évaluation du PAM "en première ligne" comme principale source d'évaluations indépendantes de grande qualité; la participation au dispositif international d'évaluation; et une utilisation accrue des résultats des évaluations au stade de la conception des programmes.
3. Le plan de travail résumé ci-après entend compléter et accompagner les évolutions en cours du système de gestion de la performance du PAM que mènent d'autres divisions, à savoir:
 - un processus actualisé d'examen de la conception des programmes;
 - une nouvelle approche de la planification stratégique par le biais des cadres par pays;
 - des mesures visant à renforcer le suivi et à constituer une base plus solide d'observations factuelles aux fins de l'évaluation;
 - des initiatives concernant la stratégie du PAM en matière de personnel destinées à améliorer les capacités et les compétences requises pour exercer des fonctions cruciales pour la mission du PAM, notamment le suivi et l'évaluation.

RÉSUMÉ DU PLAN DE TRAVAIL

4. Comme le montre la figure A.V.1 et conformément aux ressources qui lui ont été allouées, pour la période 2015-2017, le Bureau de l'évaluation va:
 - i) réviser en 2015 sa politique d'évaluation et élaborer une stratégie d'évaluation conformément au modèle retenu par la direction pour la fonction d'évaluation du PAM, et mettre en place les systèmes d'information et d'établissement de rapports appropriés pour l'ensemble de la fonction d'évaluation du PAM;
 - ii) générer des données probantes pour rendre compte de ses résultats et promouvoir l'apprentissage en poursuivant, à un rythme légèrement moins soutenu, son programme d'évaluations centralisées complexes. Cette décision est conforme aux constatations et aux recommandations issues de l'examen effectué par les pairs, d'après lesquelles le Bureau de l'évaluation dispose d'une marge de manœuvre et peut réduire quelque peu le nombre

- d'évaluations réalisées de façon à investir davantage en faveur de l'apprentissage et de l'utilisation des évaluations;
- iii) poursuivre la série temporaire d'évaluations d'opérations réalisées au niveau central au cours de l'exercice 2016-2017, avec une envergure similaire à celle de 2014;
 - iv) faciliter la production de données probantes par le biais d'évaluations décentralisées réalisées au niveau du terrain par les moyens suivants:
 - en élaborant des règles, des normes et des instructions;
 - en fournissant des conseils techniques et une formation à une échelle réduite, conformément à la stratégie actualisée concernant le suivi et aux instructions pour les examens menés sous la conduite de la Division de la gestion et du suivi de la performance (RMP);
 - en effectuant un contrôle qualité des évaluations décentralisées achevées;
 - v) développer des systèmes permettant d'améliorer la contribution de l'évaluation à la culture du savoir et de l'apprentissage au PAM, et encourager l'utilisation des évaluations lors de la conception et de l'approbation des politiques et des programmes pour qu'ils soient établis sur la base de données probantes;
 - vi) participer au dispositif international d'évaluation de façon à contribuer aux pratiques internationales en la matière et à en tirer des enseignements, en particulier dans le contexte de l'évaluation d'interventions humanitaires.

Figure A.V.1: Champs d'action du Bureau de l'évaluation contribuant à la fonction d'évaluation choisie pour le PAM



5. Des ressources seront attribuées pour garantir l'avancement des travaux dans les divers champs d'action indiqués ci-dessus, tout en maintenant le caractère prioritaire de la fonction première du Bureau de l'évaluation, qui consiste à produire des données factuelles en faisant réaliser au niveau central des évaluations indépendantes complexes, ce qui correspond au "programme de base" du Bureau de l'évaluation. Les ressources mises à la disposition du Bureau pour exécuter l'intégralité de son plan de travail se chiffrent au total à 9,1 millions de dollars É.-U., soit 0,2 pour cent du montant total des contributions prévues du PAM. Les

dépenses totales de personnel s'élèvent à 3,1 millions de dollars, les dépenses autres se montant à 5,9 millions de dollars, dont 3 millions de dollars destinés au "programme de base", financé au titre du budget AAP, en maintenant les niveaux de 2014.

6. Parallèlement à ce programme de base, 600 000 dollars provenant du budget AAP ont été alloués pour aider à élaborer la politique, un cadre propice et un système d'établissement de rapports pour la fonction globale d'évaluation, et pour commencer à mettre en place la fonction d'évaluation décentralisée retenue dans la réponse de la direction à l'examen par les pairs, en parallèle des initiatives institutionnelles correspondantes mentionnées au paragraphe 3. En comptant cet investissement supplémentaire, le montant total du budget AAP affecté au Bureau de l'évaluation pour 2015 est en hausse de 13 pour cent par rapport à 2014 et se chiffre à 6,1 millions de dollars.
7. Par ailleurs, un montant de 2,6 millions de dollars sera alloué au titre du compte spécial dédié ouvert en 2013, des ressources de projets étant utilisées pour réaliser la série d'évaluations d'opérations spécifiques, et 360 000 dollars provenant des ressources de l'Initiative REACH seront consacrés à la réalisation en 2015 d'une évaluation conjointe, qui sera conduite par le Bureau de l'évaluation.

RÉSULTATS ATTENDUS EN 2015 ET PERSPECTIVES POUR L'EXERCICE 2016-2017

Politique et stratégie

8. L'examen par les pairs réalisé en 2014 reconnaissait que la politique d'évaluation du PAM de 2008 protégeait davantage l'indépendance de l'évaluation, définissait plus clairement les attributions du Bureau de l'évaluation et des autres acteurs de l'évaluation, et institutionnalisait un programme d'évaluation équilibré, et qu'elle mettait en place un éventail de compétences spécialisées touchant les programmes au sein de l'équipe du Bureau de l'évaluation. Il répertoriait également les points faibles de la fonction d'évaluation à l'échelle de l'organisation, et notamment l'absence d'une stratégie d'évaluation officielle pour guider la mise en œuvre de la politique au niveau de toute la fonction, l'insuffisance des ressources financières et humaines destinées à l'évaluation, le manque de clarté s'agissant de la terminologie et de la portée, et le rôle du PAM dans le développement des capacités nationales d'évaluation. Il recommandait que la politique soit révisée de manière à tenir compte du rôle plus important que joue l'évaluation dans l'amélioration de la performance, conformément aux critères du GNUE et au nouveau Plan stratégique du PAM, et que soit élaborée une stratégie d'évaluation définissant la façon dont le PAM développera la capacité d'évaluation, les ressources consacrées à cette fonction, la sélection, la portée et l'utilisation des évaluations dans toute l'organisation.
9. Conformément à ce qui était recommandé dans la réponse de la direction à l'examen par les pairs de 2014, le Bureau de l'évaluation va conduire en 2015 la révision de la politique d'évaluation du PAM, conformément au modèle retenu pour la fonction d'évaluation du PAM qui est indiqué dans la réponse de la direction. La politique de 2015 régira la fonction d'évaluation du PAM et traduira la volonté de celui-ci de rendre compte de ses résultats et de promouvoir l'apprentissage, conformément aux règles et critères du GNUE. La politique définira la fonction d'évaluation du PAM dans le contexte tant international qu'interne. En particulier cette politique va:
 - officialiser les liens entre l'évaluation, le suivi, l'examen et le système de gestion de la performance du PAM;

- actualiser et préciser les rôles et les responsabilités du Conseil, les attributions des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du Siège en matière de gestion ainsi que celles du Bureau de l'évaluation à l'issue du renforcement organisationnel du PAM;
 - réaffirmer l'attachement aux principes et aux mesures de précaution se rapportant à la gouvernance et à la mobilisation des ressources d'une fonction d'évaluation indépendante;
 - définir les attentes en ce qui concerne la portée de l'évaluation et l'utilisation des données qui en sont issues dans le cycle des politiques et des programmes du PAM.
10. En 2015, le Bureau de l'évaluation va également élaborer une stratégie d'évaluation qui servira de trait d'union entre la nouvelle politique et les plans de gestion annuels. Cette stratégie sera distincte mais complémentaire de la stratégie de suivi actualisée du PAM, qui est à venir. Elle servira à mettre en œuvre la politique d'évaluation à moyen terme, compte tenu des principaux aspects de cette dernière se rapportant aux rôles et attributions essentiels, ainsi que du niveau attendu des capacités et des ressources consacrées à l'évaluation. En raison des multiples priorités du PAM, des risques et du manque de ressources, la stratégie adoptera une approche progressive en ce qui concerne le développement de la capacité d'évaluation, la mobilisation des ressources, la portée, les catégories d'évaluations, la sélection et l'utilisation des enseignements, en englobant la fonction d'évaluation tant centralisée que décentralisée. En application des recommandations issues de l'examen par les pairs, des indicateurs de performance clés concernant la fonction globale d'évaluation du PAM vont être définis, afin que le Bureau de l'évaluation puisse rendre compte chaque année au Conseil pour l'aider à superviser la fonction d'évaluation du PAM.
11. Pour élaborer la nouvelle politique et la stratégie correspondante, il sera tiré parti des enseignements issus des évaluations antérieures sur la qualité des politiques du PAM, et d'un processus consultatif veillant à ce que tous les groupes concernés de parties prenantes participent. On mettra également à profit les points forts de la politique de 2008, les constatations et les recommandations issues de l'examen par les pairs et de l'étude récente de l'évaluation sur le terrain réalisée en interne lors de l'examen des procédures opératoires, ainsi que de l'étude de validation du concept de la série d'évaluations d'opérations lancée en 2013, qui est à venir. Le projet de politique d'évaluation sera présenté au Conseil pour approbation à sa session annuelle de 2015.

Évaluations centralisées

12. Les évaluations que le Bureau de l'évaluation fait réaliser au niveau central informent toutes les parties prenantes au sujet de la pertinence, de l'efficacité, de l'impact et de la durabilité des politiques, stratégies, opérations et activités du PAM, ainsi que de l'efficacité de leur mise en œuvre. Il existe deux catégories d'évaluations centralisées conduites par le Bureau de l'évaluation, à savoir: i) les évaluations complexes de politiques, de stratégies ou de programmes globaux, d'interventions humanitaires d'urgence (de niveau 3), de portefeuilles de pays et d'impact des activités du PAM; et ii) les évaluations d'opérations prises indépendamment.
13. Le tableau A.V.1 présente une vue d'ensemble du programme d'évaluations centralisées du Bureau de l'évaluation. Au total, 13 évaluations complexes se dérouleront en 2015, dont sept ont démarré en 2014 et six vont être lancées. Le nombre total est le même que celui qui avait été prévu pour 2014, mais le nombre légèrement inférieur de nouvelles évaluations permet de développer encore la fonction globale d'évaluation et de fournir un appui supplémentaire en matière d'apprentissage, conformément aux recommandations formulées à l'issue de l'examen par les pairs. En ajoutant les évaluations de nature synthétique et les évaluations d'opérations, le nombre total d'évaluations centralisées en cours passe à 38. Ce résultat est obtenu en utilisant différentes modalités de gestion de l'évaluation – évaluation

conjointe, interorganisations, externalisée ou menée en partenariat – ce qui permet des gains d'efficacité. S'il y a lieu et si cela est réalisable, on optera pour l'évaluation conjointe. Les évaluations conjointes et interorganisations présentent l'avantage d'améliorer la compréhension entre les institutions et de permettre des économies, sauf en ce qui concerne le temps consacré à la gestion de l'évaluation.

14. Les évaluations complexes prévues pour 2015 sont pour l'essentiel confirmées et actualisées par rapport aux années précédentes afin qu'elles aient le plus de pertinence possible pour les politiques et programmes du PAM, et elles prennent en compte les observations formulées au cours de l'examen par les pairs, notamment en ce qui concerne l'inclusion des opérations d'urgence, et la poursuite de l'action de renforcement de l'apprentissage passant par la réalisation de séries d'évaluations, la publication de rapports de synthèse et la conduite d'évaluations conjointement avec d'autres institutions, le cas échéant. Les prévisions pour 2016 et 2017 seront précisées une fois que la nouvelle stratégie d'évaluation aura été élaborée, en 2015.
15. Une nouvelle catégorie d'évaluations des interventions humanitaires d'urgence de niveau 3 a été prévue dans le plan des évaluations complexes. Les opérations d'urgence de niveau inférieur à 3 resteront classées dans la série des évaluations d'opérations, tandis que les interventions de secours de niveau 3 relèveront du programme de base du Bureau de l'évaluation. Maintenant que les évaluations interorganisations ont été récemment intégrées au cycle de programmes humanitaires du Comité permanent interorganisations, il sera décidé au cas par cas si le Bureau de l'évaluation prendra part à une évaluation interorganisations ou s'il sera préférable de conduire une évaluation distincte de l'intervention du PAM. En 2015, l'évaluation de l'intervention du PAM dans le contexte de la crise syrienne va s'achever – il s'agit d'une évaluation distincte réalisée en collaboration avec l'instance de coordination du Comité permanent interorganisations pour ce qui est de l'analyse du contexte, des cadres d'évaluation, et de la stratégie de diffusion et d'apprentissage. L'évaluation des interventions du PAM lors des situations d'urgence de niveau 3 aux Philippines et au Soudan du Sud va prendre fin en 2015; elle a été réalisée par le dispositif interorganisations, et la portée en a été définie de manière efficace et coordonnée. La nature de l'évaluation de l'intervention en République centrafricaine, qui démarrera en 2015, sera décidée en temps opportun.
16. Le système d'évaluation des politiques du PAM est défini dans le document de politique générale adopté par le Conseil en 2011 (WFP/EB.A/2011/5-B). En application de ce dernier, toutes les politiques approuvées après 2011 doivent être évaluées quatre à six ans après leur approbation afin de fournir des données et des enseignements dont il sera tiré parti pour élaborer le cycle des politiques du PAM. De ce fait, et comme le Conseil s'est prononcé lors de consultations en faveur d'un renforcement du suivi, une évaluation de la politique de développement des capacités va démarrer en 2015 de façon à parachever le cycle de suivi issu de l'évaluation de 2008. De plus, l'évaluation de la politique du PAM en matière de nutrition demandée par le Conseil va prendre fin en 2015¹. En 2016, des évaluations de la politique en matière de protection humanitaire et de la politique relative au VIH et au sida vont démarrer. Une évaluation de la situation concernant les filets de sécurité figure dans l'aperçu des évaluations de politiques prévues pour 2017; d'autres évaluations pourront venir s'y ajouter en fonction des ressources et des priorités définies dans la stratégie d'évaluation.

¹ Comme l'indiquait le plan de travail de 2014, le cycle des évaluations de politiques devrait normalement prévoir une évaluation de cette politique datant de 2012 entre 2016 et 2018. Compte tenu des répercussions que pourraient avoir les données recueillies sur les résultats, le Conseil a demandé que cette évaluation soit réalisée en 2015.

17. Pour les politiques approuvées il y a plus de six ans, l'évaluation de la politique elle-même ou de la thématique concernée est abordée en liaison avec la Division des politiques et des programmes du PAM en fonction de sa pertinence pour les activités du PAM ou de sa contribution possible à l'élaboration d'une nouvelle politique. Plusieurs de ces anciennes politiques concernent les situations d'urgence et vont se voir actualisées par la nouvelle politique en la matière, qui sera élaborée en tirant parti de l'évaluation en cours du Programme de renforcement des capacités de préparation et d'intervention en cas de crise (PREP) et de la synthèse des séries d'évaluations stratégiques de la préparation aux situations d'urgence et des intervention en cas de crise prévue pour la période 2013–2015, qui doit s'achever en 2015.
18. Les évaluations stratégiques portent sur les stratégies, les questions systémiques ou les opérations d'envergure mondiale ou régionale. Aucune nouvelle évaluation stratégique ne va démarrer en 2015, mais deux évaluations stratégiques de programmes mondiaux lancées en 2014 vont s'achever – celles du programme PREP et de l'Initiative REACH. Étant donné que plusieurs programmes mondiaux portent sur la résilience, l'adaptation au changement climatique et la capacité de prise de risque, et vu l'importance accordée à la résilience dans le Plan stratégique, une évaluation stratégique sur le thème de la résilience figure dans les perspectives pour 2016. Une série d'évaluations concernant le Plan stratégique pour 2014-2017 devrait démarrer en 2016, l'étude de faisabilité de l'évaluation devant être achevée en 2015.
19. Parce qu'elles englobent toutes les opérations et activités du PAM au cours d'une période de trois à cinq ans, les évaluations de portefeuille de pays sont un moyen de rendre des comptes et un outil d'apprentissage permettant d'élaborer la stratégie de pays. La sélection tient compte des aspects chronologiques ayant une pertinence pour la planification stratégique et opérationnelle des bureaux de pays en ce qui concerne le Plan stratégique du PAM, le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et d'autres processus de coordination des Nations Unies, ainsi que de la taille du portefeuille d'activités et de la teneur des programmes, de l'équilibre entre les régions et des évaluations récentes ou en cours. Les évaluations de portefeuille de pays prévues pour 2015 qui figuraient dans le plan de travail pour 2014-2016 comprenaient la République-Unie de Tanzanie, la République centrafricaine et l'Iraq. En 2015, l'évaluation du portefeuille de la République-Unie de Tanzanie va s'achever. En raison de la situation qui règne actuellement en République centrafricaine, une évaluation de l'intervention d'urgence de niveau 3 pourrait s'avérer plus adaptée. En fonction de la décision qui sera prise au sujet de la République centrafricaine, deux ou trois autres évaluations de portefeuille de pays commenceront en 2015 de façon à maintenir le rythme actuel d'environ quatre évaluations de ce type par an (liste des pays à déterminer, bien que l'Iraq demeure dans la présélection²). Pour l'avenir, la portée des évaluations et les critères applicables au-delà de 2015 seront décidés en application de la nouvelle stratégie d'évaluation³. On envisagera la possibilité d'adapter le concept d'évaluation du portefeuille régional pour englober l'évaluation des petits bureaux de pays en 2016.
20. Les dispositions de la politique d'évaluation de 2008 relatives aux évaluations d'opérations vont continuer à être progressivement appliquées en poursuivant jusqu'en 2016-2017 la série temporaire d'évaluations d'opérations administrées au niveau central. En 2015, sept évaluations d'opérations vont prendre fin et 15 autres démarrer, et un nombre

² Voir les perspectives pour 2015-2016 dans le plan de travail du Bureau de l'évaluation pour 2014.

³ Conformément au plan de travail du Bureau de l'évaluation pour 2014.

similaire d'évaluations de ce type est prévu pour 2016. La poursuite de cette série et les évaluations proposées à ce titre:

- correspondent davantage au profil de l'évaluabilité des opérations et du programme de travail du PAM;
- diminuent la charge que représente le coût annuel global des séries, un point positif vu le contexte actuel en matière de ressources;
- permettent d'assurer la continuité de la couverture des évaluations tandis que le renforcement de la fonction d'évaluation décentralisée envisagé par la direction progresse au cours de la période de mise en œuvre du présent plan.

21. Les résultats de l'étude de validation du concept de la série d'évaluations d'opérations, réalisée en 2014, vont permettre de préciser davantage les perspectives pour l'après-2015, afin de garantir la meilleure adéquation possible avec le modèle de fonctionnement décentralisé prévu dans la nouvelle structure organisationnelle adaptée à la mission du PAM, avec les systèmes en plein évolution de gestion de la performance et du cycle des projets, et avec les stratégies révisées de suivi, d'examen et d'évaluation. Il convient de rappeler que les évaluations d'opérations sont publiées mais ne sont pas présentées au Conseil; une synthèse des évaluations d'opérations terminées sera donc préparée à l'intention du Conseil chaque année.
22. Une nouvelle série d'évaluations d'impact portant sur plusieurs pays devrait démarrer en 2015, sur le thème des activités menées pour lutter contre la malnutrition aiguë modérée. Compte tenu de l'expérience acquise précédemment dans le cadre de trois séries d'évaluation d'impact⁴, le Bureau de l'évaluation étudie la possibilité de mettre en place un partenariat stratégique mondial avec l'initiative 3IE (*International Initiative for Impact Evaluation*) pour réaliser cette série et d'autres à l'avenir⁵. Le PAM pourrait ainsi augmenter l'envergure de l'évaluation en s'associant à d'autres entités spécialisées pour réaliser des évaluations d'impact crédibles et de qualité en tenant compte des problèmes méthodologiques particuliers que posent les évaluations dans un contexte d'intervention humanitaire, et de ce type plus spécialement (conformément à l'étude d'évaluabilité réalisée en 2014). Conclure les séries par une synthèse entraînera des gains d'efficacité au cours du processus d'évaluation et présentera le double avantage de disposer d'évaluations d'une grande utilité à l'échelle des pays et d'une synthèse permettant de repérer les facteurs qui sont propres au pays et ceux qui s'appliquent à des contextes différents.

Renforcement de l'évaluation décentralisée

23. Il est ressorti de l'examen par les pairs que contrairement à l'évaluation centralisée, le développement de l'évaluation décentralisée, à savoir celle qui n'est pas conduite par le Bureau de l'évaluation, a été négligé au PAM. En application des recommandations issues de cet examen, la haute direction et le Conseil d'administration ont étudié à fond le modèle le plus adapté. En raison du contexte caractérisant les ressources et du caractère très prioritaire accordé au renforcement du suivi, tout en maintenant la fonction centrale d'évaluation très performante du PAM, la mise en place progressive d'une fonction décentralisée répondant à la demande a été choisie, sur la base d'une version modifiée du modèle 2 proposé dans le rapport de l'examen par les pairs (*évaluation centralisée et évaluation décentralisée en réponse à la demande*). Durant la période visée par le présent

⁴ Sur l'alimentation scolaire, l'assistance alimentaire dans les situations de réfugiés prolongées et les activités Vivres pour la création d'avoirs.

⁵ Par conséquent, elles n'apparaissent pas au tableau A.V.1.

Plan de gestion, le cadre propice au renforcement de la fonction d'évaluation décentralisée sera établi, en application du Plan stratégique et du document consacré à une nouvelle structure organisationnelle adaptée à la mission du PAM, qui préconisent de créer une fonction d'évaluation sur le terrain.

24. Bien qu'il soit impossible de mettre immédiatement en œuvre tous les aspects du modèle 2 présenté dans le rapport de l'examen par les pairs en ce qui concerne les responsables régionaux de l'évaluation ou l'augmentation de la capacité d'assistance du Bureau de l'évaluation, des ressources supplémentaires ont été allouées au Bureau de l'évaluation pour progresser en 2015 dans la mise en place du cadre propice essentiel, en liaison étroite avec l'élaboration et la mise en application de la stratégie du PAM relative au suivi et aux examens. L'état d'avancement de ces deux chantiers sera revu en 2016 pour décider de la phase suivante de développement de la fonction d'évaluation décentralisée avant l'élaboration du plan de gestion de 2017, notamment en ce qui concerne la capacité d'évaluation et les ressources nécessaires au niveau régional.

TABLEAU A.V.1: PLAN DES ÉVALUATIONS CENTRALISÉES POUR 2015 ET PERSPECTIVES POUR 2016 ET 2017			
Type d'évaluation	2015 (Session du Conseil)	2016	2017
Évaluations de politiques	<i>Suite de 2014:</i> <ul style="list-style-type: none"> Nutrition (deuxième session ordinaire de 2015) <i>Nouvelles:</i> <ul style="list-style-type: none"> Développement des capacités 	<i>Suite de 2015:</i> <ul style="list-style-type: none"> Développement des capacités <i>Nouvelles:</i> <ul style="list-style-type: none"> Protection humanitaire VIH/sida 	<i>Suite de 2016:</i> <i>Nouvelles:</i> <ul style="list-style-type: none"> Situation concernant les filets de sécurité À confirmer
Évaluations stratégiques	<i>Suite de 2014:</i> <ul style="list-style-type: none"> Programme de renforcement des capacités de préparation et d'intervention en cas de crise (PREP) (session annuelle de 2015) Initiative REACH (évaluation conjointe) 	<i>Nouvelles:</i> <ul style="list-style-type: none"> Résilience Évaluation du Plan stratégique pour 2014-2017 	<i>Suite de 2016:</i> <ul style="list-style-type: none"> Évaluation du Plan stratégique pour 2014-2017
Évaluations de portefeuilles de pays	<i>Suite de 2014:</i> République-Unie de Tanzanie (deuxième session ordinaire de 2015) <i>Nouvelles:</i> <ul style="list-style-type: none"> Iraq⁶ (à confirmer) 2^{ème} portefeuille (à décider) 3^{ème} portefeuille (à décider) 	<i>Suite de 2015:</i> <ul style="list-style-type: none"> 2^{ème} portefeuille (à décider) 3^{ème} portefeuille (à décider) <i>Nouvelles:</i> À décider conformément à la stratégie d'évaluation	À décider conformément à la stratégie d'évaluation

⁶ En fonction du contexte, pourrait devenir une intervention humanitaire d'urgence de niveau 3.

TABLEAU A.V.1: PLAN DES ÉVALUATIONS CENTRALISÉES POUR 2015 ET PERSPECTIVES POUR 2016 ET 2017			
Type d'évaluation	2015 (Session du Conseil)	2016	2017
Évaluations d'interventions humanitaires d'urgence de niveau 3	<i>Suite de 2014:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Intervention du PAM face à la crise syrienne • Philippines (évaluation conjointe interorganisations) • Soudan du Sud (évaluation conjointe interorganisations) <i>Nouvelles:</i> <ul style="list-style-type: none"> • République centrafricaine (à décider: PAM ou interorganisations) • Iraq/autre⁷ (à décider) 	À décider en fonction du contexte	À décider en fonction du contexte
Évaluations d'opérations (sauf interventions de niveau 3)	<i>Suite de 2014:</i> 7 <i>Nouvelles:</i> 15	<i>Nouvelles:</i> 15	À confirmer après examen de l'état d'avancement de la création de la fonction d'évaluation décentralisée
Synthèses d'évaluations	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport annuel sur l'évaluation en 2014 (session annuelle de 2015) • Synthèse des évaluations d'opérations 2014-2015 • Synthèse des évaluations stratégiques: préparation aux situations d'urgence et intervention en cas de crise (deuxième session ordinaire de 2015) 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport annuel sur l'évaluation en 2015 (session annuelle de 2016) • Évaluations d'opérations 2015-2016 • Synthèse stratégique thématique 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport annuel sur l'évaluation en 2016 (session annuelle de 2017) • Évaluations d'opérations 2016-2017

25. En particulier, le Bureau de l'évaluation va en 2015:

- définir les critères et les normes applicable aux évaluations décentralisées, en complément de ceux définis pour le suivi et pour l'examen, et fournir un appui aux administrateurs pour leur permettre de décider s'il leur faut prévoir et réaliser un examen ou une évaluation, et à quel moment;
- ajouter les modules de formation nécessaires aux plateformes d'apprentissage existantes du PAM;
- fournir des conseils techniques à une échelle réduite en donnant des instructions sur les approches, les méthodes et les processus d'évaluation, dans le respect de l'indépendance du Bureau de l'évaluation;
- prévoir un système de contrôle a posteriori de la qualité des rapports d'évaluation;
- définir des indicateurs de performance clés et des systèmes d'établissement de rapports pour la fonction d'évaluation décentralisée, en lien avec les plans de suivi et d'évaluation, conformément aux nouvelles prescriptions relatives à la conception des programmes du PAM.

⁷ À déterminer en fonction du contexte et des décisions du Comité permanent interorganisations.

26. Les perspectives au-delà de 2016 seront indiquées de manière plus détaillée lorsque les capacités et les ressources nécessaires pour décentraliser l'évaluation sur le terrain auront été précisées, à l'issue de l'examen de l'état d'avancement indiqué au paragraphe 23.

Promouvoir l'apprentissage et l'utilisation des évaluations

27. Outre qu'elles permettent de rendre des comptes, les évaluations devraient également stimuler l'apprentissage de façon à contribuer à l'élaboration des politiques et à la prise des décisions stratégiques et opérationnelles. D'après les constatations issues de l'examen par les pairs de 2014, si l'indépendance et la crédibilité des évaluations centralisées du PAM sont acquises, l'utilisation des évaluations pourrait être améliorée pour renforcer l'impact sur la performance organisationnelle. Les pairs ayant réalisé l'examen ont salué les efforts récemment déployés par le Bureau de l'évaluation pour promouvoir l'apprentissage dans le cadre du processus d'évaluation et la diffusion des constatations issues des évaluations, mais ils ont aussi proposé d'en faire encore plus une priorité, en modifiant à certains égards si nécessaire la portée des évaluations. Tout en ayant conscience des limites dues à l'absence d'une fonction institutionnelle de gestion des connaissances, les pairs ont recommandé que le Bureau de l'évaluation renforce sa contribution à la révision par le PAM des processus de conception et d'approbation des projets afin d'encourager l'exploitation des données factuelles issues des évaluations et d'améliorer les dispositifs prévus en matière d'évaluation au sein des projets.
28. À compter de 2015, et dans le cadre de la nouvelle stratégie d'évaluation, le Bureau de l'évaluation va tirer parti de son action récente et développer davantage son approche de l'apprentissage et de l'utilisation des évaluations, en application des recommandations, pour que les évaluations contribuent davantage à l'amélioration de la performance du PAM, dans le cadre de trois volets principaux:
- i) amélioration de l'apprentissage à partir des évaluations et de l'utilisation des données factuelles qui en sont issues aux fins de l'élaboration des programmes et des politiques, de la planification et de l'exécution, par exemple en donnant plus d'instructions destinées à stimuler l'apprentissage pendant le déroulement de l'évaluation et en participant au nouveau processus d'examen des projets du PAM;
 - ii) augmentation de la gamme de produits de communication tirés des évaluations en fonction des besoins des utilisateurs, par exemple synthèses des évaluations, listes des 10 principaux enseignements, notes d'évaluation et études d'évaluabilité;
 - iii) développement et gestion de systèmes d'information permettant de s'assurer que les données issues des évaluations sont archivées et aisément accessibles aux parties prenantes, par exemple en créant une base de connaissances sur les constatations, les conclusions et les recommandations issues des évaluations et un système d'information sur toutes les évaluations du PAM, y compris les évaluations décentralisées.

Participation au dispositif international d'évaluation

29. En sa qualité de principal organisme d'aide humanitaire au monde, le PAM se doit de chercher à améliorer la transparence et l'apprentissage, et de montrer la voie en la matière. Ces dernières années, le débat s'est intensifié au niveau international au sujet de la qualité et de l'utilisation des données issues des évaluations pour améliorer la performance de l'action humanitaire. L'Année internationale de l'évaluation, qui sera célébrée en 2015, et le Sommet mondial sur l'aide humanitaire de 2016 sont l'occasion de progresser en la matière et d'inclure les bonnes pratiques dans les critères et normes internationaux et dans la stratégie d'évaluation future du PAM.

30. En développant la collaboration interorganisations et les partenariats stratégiques au cours de la période 2015-2017 avec les réseaux d'évaluation de tout le système des Nations Unies, le GNUE, le dispositif d'évaluation des lignes directrices concernant les programmes d'action humanitaire du Comité permanent interorganisations et d'autres réseaux pertinents, le Bureau de l'évaluation va contribuer au résultat global escompté, à savoir l'augmentation du nombre d'évaluations d'interventions humanitaires, en appliquant les normes, méthodes et instructions adaptées au contexte. Plus précisément, le Bureau de l'évaluation va en 2015:
- continuer de prendre part, en sa qualité de membre du groupe de pilotage interinstitutions chargé de l'évaluation des interventions humanitaires, à certaines évaluations, à la capitalisation des enseignements dans le cadre du cycle des programmes d'action humanitaire du Comité permanent interorganisations relevant du Programme de transformation, et renforcer les pratiques d'évaluation afin de rendre compte de son action aux populations concernées;
 - s'impliquer davantage dans l'évaluation des interventions humanitaires dans le cadre du GNUE et d'autres réseaux internationaux professionnels⁸ tout au long de 2015, Année internationale de l'évaluation, et durant la période préparatoire du Sommet mondial sur l'aide humanitaire de 2016;
 - préciser son propre rôle et celui du PAM eu égard à la politique d'évaluation à l'échelle du système récemment approuvée dans le cadre de l'Examen quadriennal complet, en adéquation avec les nouvelles politique et stratégie d'évaluation;
 - mettre en place un partenariat stratégique avec l'initiative 3IE dans le cadre de son travail thématique d'évaluation des interventions humanitaires en vue d'accroître le nombre d'opérations du PAM faisant l'objet d'évaluations d'impact rigoureuses;
 - développer la collaboration entre les bureaux de l'évaluation des organismes ayant leur siège à Rome, comme cela était envisagé dans la déclaration commune d'intention convenue en 2014.

⁸ Par exemple, le Réseau d'apprentissage pour la responsabilisation et l'efficacité en matière d'assistance humanitaire (ALNAP), dont le Bureau de l'évaluation est membre du groupe de pilotage, des réseaux d'évaluation de l'impact tels que le *Network of Networks on Impact Evaluation*, et des associations professionnelles comme les associations américaine et européenne d'évaluation.

ANNEXE VI

TERMINOLOGIE

La terminologie budgétaire utilisée dans le présent document reflète autant que possible celle des Nations Unies. Des expressions et des définitions propres au PAM y ont été ajoutées chaque fois que nécessaire.

Activités de renforcement institutionnel

Activités appuyées par des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle dans le domaine de l'innovation et de la transformation des opérations et des processus; les allocations de fonds multilatéraux sont gérées par le Comité pour l'affectation stratégique des ressources et approuvées par le Directeur exécutif.

Bénéficiaire

Personne ciblée qui reçoit une assistance alimentaire du PAM dans le cadre d'au moins une intervention de celui-ci à un moment quelconque de la période considérée.

Besoins opérationnels

Ensemble des coûts opérationnels directs et des coûts d'appui directs liés aux projets approuvés et à leurs phases ultérieures prévisibles.

Budget administratif et d'appui aux programmes

Partie du budget du PAM qui concerne l'appui indirect aux activités du PAM.

Budget du PAM

Élément budgétaire du Plan de gestion, approuvé chaque année, qui présente une estimation chiffrée des ressources et des dépenses prévues au titre des programmes, projets et activités, et comprend un budget administratif et d'appui aux programmes.

Catégorie d'activités

Classement des activités du PAM tel qu'établi conformément au Règlement général.

Compte

État sur lequel sont inscrits des éléments d'actif ou de passif, des postes de recettes ou de dépenses, et qui sert à enregistrer les opérations y afférentes, exprimées en valeur monétaire ou en une autre unité de mesure.

Compte spécial

Compte établi par le Directeur exécutif pour y enregistrer des contributions spéciales ou des montants réservés à des activités déterminées, et dont le solde peut être reporté d'un exercice sur l'autre.

Conseil

Conseil d'administration du PAM et ses prédécesseurs.

Contribution

Don sous forme de produits alimentaires appropriés, d'articles non alimentaires, de services acceptables ou d'espèces, fait conformément aux procédures énoncées dans le Règlement

financier du PAM. Une contribution peut être multilatérale, multilatérale à emploi spécifique ou bilatérale.

Contribution multilatérale

Contribution dont le PAM décide de la destination (programme de pays ou activités du PAM) et de l'utilisation; cette expression peut également désigner une contribution apportée en réponse à un appel élargi dont le PAM décide, dans le cadre général dudit appel, de la destination (programme de pays ou activités du PAM) et de l'utilisation. En pareils cas, le donateur convient qu'il se satisfera des rapports présentés au Conseil.

Contribution multilatérale à emploi spécifique

Contribution qui n'est pas versée en réponse à un appel lancé par le PAM pour une opération d'urgence précise et que le donateur prescrit d'utiliser pour une ou plusieurs activités spécifiques dont l'initiative revient au PAM ou pour un ou plusieurs programmes de pays spécifiques.

Coûts d'appui directs

Coûts qui ont directement trait à l'appui d'une opération et qui n'auraient plus lieu d'être si cette activité cessait.

Coûts d'appui indirects

Coûts encourus pour appuyer l'exécution de projets et d'activités mais qui n'ont pas directement trait à leur mise en œuvre.

Coûts opérationnels

Ensemble des coûts afférents aux projets et activités du PAM, hors coûts d'appui directs ou indirects.

Directeur exécutif

Directeur exécutif du Programme alimentaire mondial, ou fonctionnaire auquel il a délégué ses pouvoirs et attributions pour une question donnée.

Fonds d'affectation spéciale

Subdivision définie du Fonds du PAM, établie par le Directeur exécutif pour comptabiliser des contributions spéciales dont l'objet, la portée et les procédures de notification ont été convenus avec le donateur.

Fonds général

Entité comptable établie pour inscrire, à des comptes distincts, les sommes reçues en recouvrement des coûts d'appui indirects, les recettes accessoires, la réserve opérationnelle et les contributions reçues qui ne sont pas affectées à une catégorie d'activités, un projet ou une opération bilatérale spécifiques.

Initiatives institutionnelles d'importance capitale

Investissements non renouvelables financés par des crédits du Compte de péréquation des dépenses AAP et destinés à poursuivre l'adaptation de la structure organisationnelle du PAM à sa mission ainsi qu'à optimiser l'utilisation des ressources financières.

Lignes de crédit

Principales subdivisions du budget AAP à l'intérieur desquelles le Directeur exécutif est autorisé à opérer des virements sans approbation préalable du Conseil d'administration.

Mécanisme de budgétisation des investissements

Fonds renouvelable permettant au PAM de mettre en œuvre des initiatives à grande échelle qui améliorent l'efficacité en réduisant les coûts à long terme.

Mécanisme de financement anticipé

Mécanisme interne dont les principaux objectifs consistent: i) à utiliser au mieux les ressources des projets; et ii) à mettre les vivres à disposition plus rapidement. Ce mécanisme permet aux projets de recevoir un financement anticipé en attendant la confirmation des contributions prévues, dans le respect des paramètres établis en matière de gestion des risques.

Mécanisme de gestion globale des produits

Mécanisme qui permet au PAM d'acheter des vivres en fonction des besoins estimés à l'échelle régionale et des prévisions de financement, l'objectif étant de tirer parti des périodes où le marché est favorable et de réduire les délais de livraison des produits alimentaires aux bénéficiaires.

Optimisation des ressources

Pour le PAM, il s'agit d'utiliser judicieusement les ressources disponibles et de trouver l'équilibre optimal entre économies, efficacité et efficacité, afin d'obtenir les meilleurs résultats possibles pour les bénéficiaires.

Ouverture de crédit

Montant approuvé par le Conseil pour des fins spécifiées dans le budget AAP, et sur lequel peuvent être imputées les dépenses engagées à ces fins jusqu'à concurrence du montant approuvé.

Plan de gestion

Plan de travail général triennal à horizon mobile approuvé chaque année par le Conseil, présentant les résultats prévus et les indicateurs de réalisation, ainsi que le budget annuel du PAM.

Plan de travail provisoire hiérarchisé

Définit l'utilisation des financements attendus en fonction des prévisions de financement des projets.

Programme de travail

Instrument utilisé pour mobiliser des ressources sur la base d'une évaluation des besoins effectuée en collaboration avec les gouvernements et d'autres partenaires. Le programme de travail inclut les besoins opérationnels et les CAI.

Projet

Activité distincte s'inscrivant dans une catégorie d'activités précise.

Rapport annuel sur les résultats

Principal outil au moyen duquel le PAM rend compte de son action et en tire des enseignements; il constitue pour le Conseil et les donateurs un mécanisme primordial de contrôle. Ce rapport suit les méthodes de gestion axée sur les résultats en vigueur au PAM et met l'accent sur la chaîne de résultats: intrants, produits, effets directs, processus, difficultés et enseignements tirés. Il s'appuie sur les systèmes comptables et les systèmes d'établissement de rapports du PAM, et il est le fruit de la concertation avec les divisions, les unités techniques, les bureaux régionaux, les bureaux de pays et les partenaires.

Ration

Une ration désigne la quantité de vivres, ou l'équivalent en espèces ou en bons, distribuée quotidiennement à un bénéficiaire appartenant à un groupe cible; elle est exprimée en nombre de grammes de chaque type d'aliment et son volume varie en fonction des besoins et du financement disponible.

Réaffectation stratégique

Ouvertures de crédits résultant de la redistribution du budget AAP pour financer des priorités institutionnelles, optimiser l'utilisation des ressources financières et appuyer des investissements récurrents à moyen terme; ces crédits sont financés au moyen des économies générées par l'abaissement du plafond des crédits AAP destinés aux bureaux.

Recouvrement intégral des coûts

Recouvrement intégral des coûts opérationnels et des coûts d'appui directs et indirects.

Règlement financier

Règlement adopté conformément au Règlement général, qui régit la gestion financière du Fonds du PAM. Dans des circonstances exceptionnelles, le Conseil peut accorder des dérogations audit Règlement financier.

LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

ACA	Assistance alimentaire pour la création d'avoires
Budget AAP	budget administratif et d'appui aux programmes
CAD	coûts d'appui directs
CAI	coûts d'appui indirects
CII	Compte d'intervention immédiate
COD	coûts opérationnels directs
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international de développement agricole
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IPSR	intervention prolongée de secours et de redressement
LESS	Système d'appui à la gestion logistique
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OMS	Organisation mondiale de la Santé
ONG	organisation non gouvernementale
ONU-Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
REACH	Efforts renouvelés contre la faim et la dénutrition chez les enfants
TIC	technologies de l'information et des communications
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance