

# **EXTRAITS DU PROJET DE PLAN DE GESTION DU PAM POUR 2017–2019**



**Consultation informelle**

**2 septembre 2016**

**Programme alimentaire mondial**  
Rome, Italie

## Chapitre I: Introduction

### Guide du lecteur

1. Le Plan de gestion pour 2017–2019 présente la synthèse financière des programmes que le PAM prévoit de mettre en œuvre pendant la période correspondante, compte tenu des ressources dont il s'attend à disposer.
2. Ce Plan a été établi après avoir pris en compte les gains d'efficacité qui ont permis au PAM d'économiser 3,8 millions de dollars É.-U. supplémentaires en 2016 grâce à l'initiative Excellence en matière de coûts, et les résultats mentionnés dans le Rapport annuel sur les résultats de 2015.
3. Le présent Plan de gestion est basé sur le niveau de financement prévu, déterminé après consultation avec les donateurs au sujet des besoins opérationnels qui ont été évalués, pays par pays, en collaboration avec les partenaires nationaux, régionaux et locaux. Les pays ont conçu, sur la base de ces consultations, des programmes d'activités qui ont ensuite été regroupés pour former le plan de travail provisoire hiérarchisé par ordre de priorité présenté dans le chapitre III du Plan de gestion.
4. Les activités menées au titre du budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) font l'objet d'un budget distinct dont le montant, pour 2017 tout comme pour les années précédentes, ne dépasse pas le produit prévu du recouvrement des coûts d'appui indirects (CAI) pour l'année. Lorsqu'ils ont établi ce budget, les chefs de département ont de nouveau passé minutieusement en revue leurs dépenses et déplacé des postes et des financements au sein de leur département pour réduire ou supprimer certaines activités prioritaires, en vue d'en ajouter de nouvelles ou d'en renforcer d'autres.
5. Chacun des cinq chapitres du Plan de gestion commence par une introduction, suivie de renseignements détaillés. Le résumé, le projet de décision et l'introduction des divers chapitres expliquent le déroulement et la logique du Plan. Le corps des chapitres contient néanmoins des précisions sur le contexte, ainsi que sur les motivations du Secrétariat et les dispositions du Plan de gestion pour 2017–2019.

### Structure du document

6. Le Plan de gestion pour 2017–2019 se compose d'un résumé et d'un projet de décision, suivis des chapitres ci-après:
  - Le *chapitre premier, Introduction*, contient le guide du lecteur, suivi d'un examen du contexte mondial et politique et des propositions du PAM en matière de gestion.
  - Le *chapitre II, Contexte du financement et hypothèses relatives au niveau des ressources*, examine les facteurs influant sur les niveaux de ressources prévus pour 2017 et explique les hypothèses qui ont été retenues pour établir les prévisions de recettes du PAM pour 2016.
  - Le *chapitre III, Plan de travail provisoire hiérarchisé par ordre de priorité pour 2017*, est établi en fonction des prévisions de financement pour 2017, qui ont été calculées au niveau des bureaux de pays et rapprochées des projections de la Division des partenariats avec les gouvernements. Les renseignements sont présentés sous différents angles, tels que la catégorie d'activités ou la modalité d'assistance. Ce chapitre contient également des renseignements sur les fonds d'affectation spéciale gérés par les bureaux de pays et ceux gérés par le Siège qui ont un lien avec les opérations.
  - Le *chapitre IV, Budget administratif et d'appui aux programmes*, présente le projet du budget AAP dont il faudra disposer en 2017 pour pouvoir appuyer le plan de travail. Le montant de ce budget est déterminé en fonction des recettes escomptées au titre des CAI pour l'année. Comme les années précédentes, le Comité pour l'affectation stratégique des ressources a classé par ordre de priorité diverses propositions d'investissement, en particulier dans les domaines ayant fait l'objet d'un examen par le Conseil d'administration. Ce chapitre contient également des explications sur la proposition visant à allouer 35 millions de dollars supplémentaires aux bureaux de pays en vue d'accroître d'autant le montant des transferts aux bénéficiaires.

- *Le chapitre V, Services internes et services mixtes; comptes spéciaux*, présente la situation et l'utilisation proposée du mécanisme de financement des services internes, d'un montant de 82 millions de dollars, et d'autres comptes spéciaux établis par la Directrice exécutive<sup>1</sup>.
7. Les annexes sont moins nombreuses, car une partie des renseignements qu'elles contenaient est désormais publiée en ligne.

### **Contexte économique et politique mondial**

8. Comme le PAM est présent dans plus de 80 pays mais que la proportion de fonds dont il peut disposer librement est faible (8 pour cent en 2015), ses plans risquent d'être remis en cause par des facteurs sur lesquels il a peu de prise, voire aucune.
9. Dans les paragraphes qui suivent, il est rendu compte des bouleversements qui risquent d'aggraver les difficultés et d'accroître les besoins en 2017, alors que cette décennie a déjà été marquée par des conflits majeurs qui se prolongent, avec des retombées au niveau régional, et par le manque de souplesse et l'imprévisibilité caractérisant plus fréquemment le financement alloué par les donateurs.
10. Il convient également de noter que d'autres évolutions observées dans le monde, telles que l'apparition de nouvelles puissances dans le Sud, la croissance des marchés, la modification des relations entre les États et les marchés et les innovations technologiques, ouvrent de nouvelles perspectives pour la lutte contre la faim et la promotion du développement durable.

### **Climat**

11. Le phénomène El Niño, qui avait commencé en mars 2015, a pris fin en mai 2016, mais ses effets continuent de se faire sentir dans les régions vulnérables. Du fait de la sécheresse qui a frappé l'Amérique centrale et l'Afrique australe, ainsi qu'Haïti, l'Éthiopie, les Philippines et la Papouasie-Nouvelle-Guinée, par exemple, le nombre de personnes ayant besoin d'une assistance a augmenté. Le PAM continuera de répondre à ces besoins jusqu'au premier trimestre de 2017. L'Afrique australe pourra se redresser si les récoltes d'avril et de mai 2017 sont bonnes.
12. Le phénomène La Niña pourrait se manifester en août 2016 et durer jusqu'à la fin de 2017. Ce serait une bonne nouvelle pour certaines régions frappées par la sécheresse: ainsi, en Éthiopie, qui a bénéficié d'abondantes pluies belges en mars et avril 2016, la campagne principale devrait être bonne, de même qu'en Érythrée, en Somalie et au Soudan. Si le phénomène La Niña se manifeste, la campagne du premier semestre de 2017 devrait être de nouveau bonne, ce qui se traduirait par une amélioration de la sécurité alimentaire des ménages.
13. En Afrique australe, le phénomène La Niña est généralement associé à des précipitations supérieures à la moyenne et à une amélioration des rendements agricoles: si aucune inondation grave ne se produit, les récoltes de mai 2017 devraient aider dans une large mesure les ménages pauvres à se relever. Toutefois, la partie orientale du Kenya et la Somalie pourraient être frappées par la sécheresse d'octobre à décembre 2016 et de mars à mai 2017, ce qui aggraverait leur vulnérabilité jusqu'à la fin de 2017.

### **Instabilité politique et conflits**

14. La situation des réfugiés, les attaques terroristes et les conflits au Moyen-Orient et en Europe orientale aggravent les tensions politiques. Pour la première fois depuis 1945, on compte plus de 60 millions de personnes déplacées – une personne sur 122 est réfugiée, déplacée à l'intérieur de son pays ou demandeuse d'asile. Le rythme des retours librement consentis a atteint son niveau le plus faible depuis trente ans.
15. La guerre qui sévit dans la région syrienne a entraîné l'exode de 4,8 millions de réfugiés et le déplacement de 7,6 millions de personnes. Les conflits qui frappent le Nigéria, la République centrafricaine, la République démocratique du Congo et le Soudan du Sud provoquent également le déplacement de personnes en nombre presque aussi important qu'au Moyen-Orient. Des taux

---

<sup>1</sup> 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.

élevés de malnutrition ont été signalés dans le nord-est du Nigéria, où 2,2 millions de personnes sont déplacées et 4,3 millions risquent de souffrir d'insécurité alimentaire pendant la période de soudure de 2016. Le risque de voir le conflit s'étendre et toucher la région est un autre sujet de préoccupation.

16. À mesure que le nombre de réfugiés augmente, la pression exercée sur les pays hôtes s'accroît. La plupart des réfugiés sont accueillis dans des pays moins avancés limitrophes des zones de conflit. La Turquie compte 2,5 millions de réfugiés enregistrés; le Liban accueille 209 réfugiés pour 1 000 habitants, plus que tout autre pays; mais c'est l'Éthiopie qui dépense le plus eu égard à la taille de son économie, avec 469 réfugiés par dollar de produit intérieur brut.

### **Évolutions économiques**

17. L'économie mondiale stagne. Les cours du pétrole et d'autres produits de base restent faibles, et de nombreuses économies émergentes sont confrontées à une baisse de la valeur de leur devise. Les prix des produits de base devraient augmenter début 2017, mais la faiblesse actuelle de la demande de matières premières et de carburant pénalise un certain nombre de pays.
18. L'indice des prix des produits alimentaires établi par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) a atteint en moyenne 155,8 points en mai 2016, soit une baisse de 7 pour cent par rapport à mai 2015. Il ne semble guère établi que les cours des denrées alimentaires, faibles et stables, évolueront au cours des prochaines années, étant donné que les principaux facteurs à l'origine de la flambée des prix de 2007/08, qui a culminé en 2011, ont désormais disparu et que les stocks céréaliers ont été reconstitués dans des proportions telles que les cours mondiaux ne seraient que faiblement affectés en cas de récoltes largement insuffisantes.
19. Il existe toutefois des exceptions notables: les mauvaises récoltes dues à El Niño en Afrique australe, en Éthiopie, en Haïti et en Indonésie, ainsi que la sécheresse et les faibles prix à l'exportation en Zambie en sont des exemples.

### **Aide humanitaire internationale**

20. En 2015, l'aide humanitaire internationale a augmenté pour la troisième année consécutive et atteint le niveau record de 28,0 milliards de dollars, soit une hausse de 10 pour cent par rapport à 2014. Sur ce montant total, 78 pour cent ont été apportés par des gouvernements donateurs et 22 pour cent par des donateurs privés. Entre 2011 et 2015, l'aide humanitaire internationale apportée par des gouvernements du Moyen-Orient et de pays situés au nord de la région saharienne a augmenté de près de 500 pour cent, pour atteindre quelque 2,4 milliards de dollars. Néanmoins, le déficit de financement de la procédure d'appel global des Nations Unies s'est élevé à 45 pour cent, le déficit le plus élevé à ce jour. L'appel des Nations Unies en faveur de l'Iraq a été le mieux doté (74 pour cent), tandis que celui en faveur de la Gambie a été le moins bien doté (5 pour cent).

### **Contexte organisationnel**

21. Le Plan de gestion pour 2017–2019 est établi juste avant la mise en œuvre de la nouvelle feuille de route intégrée, qui marque une profonde refonte du modèle opératoire du PAM. Cela aura une incidence sur les processus de gouvernance, la planification, l'exécution des programmes, la gestion de la performance et le cadre de financement du PAM. Cette approche tient compte des objectifs de développement durable (ODD) énoncés dans le Programme 2030 et de la nécessité de faire en sorte que "personne ne soit laissé de côté".

### **Considérations d'ordre stratégique**

22. Le présent Plan de gestion intègre certaines des transformations qui devront être opérées à compter de 2017 pour contribuer à la réalisation de l'ODD 2 concernant l'élimination de la faim, en nouant des partenariats avec des gouvernements, des organismes des Nations Unies, le secteur privé et la société civile.

## **Plan stratégique pour 2017–2021**

23. Le Plan stratégique pour 2017–2021 est présenté un an à l'avance afin que le PAM puisse commencer dans les meilleurs délais à adapter de manière stratégique ses modes d'action aux ODD. Il expose la stratégie envisagée par le PAM pour remplir son double mandat, à savoir les interventions en cas de situation d'urgence et le développement à long terme. Conformément à l'appel en faveur d'une action concertée lancé à l'occasion du Sommet des Nations Unies de 2015 sur le développement durable, le Plan stratégique pour 2017–2021 permet au PAM d'œuvrer efficacement au développement durable, en tant que partenaire.

## **Plans stratégiques de pays**

24. Le plan stratégique de pays rend opérationnel le Plan stratégique du PAM au niveau national en créant un cadre unique pour son action et ses activités prévues dans un pays donné.

## **Cadre de résultats institutionnels**

25. Le nouveau cadre de résultats institutionnels établit un lien entre les activités mentionnées dans les plans stratégiques de pays et les résultats stratégiques relatifs aux ODD. Il permettra au PAM de rendre compte des effets directs des programmes ayant trait au Plan stratégique, ainsi que de l'efficacité de sa performance sur le plan des programmes.

## **Examen du cadre de financement**

26. Chaque plan stratégique de pays comprendra un budget de portefeuille de pays; ce dernier a été mis au point dans le cadre de la budgétisation axée sur l'efficacité opérationnelle, lors de l'examen du cadre de financement. Le budget de portefeuille de pays améliorera la gestion axée sur les résultats, en mettant l'accent sur les liens entre les buts stratégiques et la planification financière et entre les ressources et les résultats; il permettra également de mieux rendre compte de l'utilisation optimale des ressources.
27. Ces champs d'action feront du PAM un excellent partenaire pour relever le Défi Faim zéro, conformément à l'appel lancé lors du Sommet mondial sur l'action humanitaire, qui préconisait de renforcer le partage et l'analyse des données et d'améliorer la planification, la programmation et les procédures financières à l'appui de l'obtention d'effets directs collectifs.

## **Principes de gestion**

28. Le Sommet mondial sur l'action humanitaire a préconisé de faire un usage plus efficace des ressources et des capacités. Le PAM a reconnu qu'il était nécessaire d'améliorer l'obligation redditionnelle et la transparence dans le cadre de l'initiative lancée en vue d'adapter sa structure à sa mission, qui a placé les personnes auxquelles il vient en aide au centre de son action; cette initiative prendra fin en décembre 2016.
29. L'application du principe de "l'excellence en matière de coûts" permet d'améliorer l'usage que fait le PAM des ressources. Cette initiative vise à:
- analyser les coûts d'appui globaux et optimiser l'utilisation des ressources, eu égard à certains frais généraux; et
  - réaliser des économies et améliorer l'efficacité des procédures en revoyant la conception des processus et en étudiant la faisabilité de la création d'un centre de services.

## **Analyse des coûts d'appui globaux**

30. L'initiative Excellence en matière de coûts a permis de recenser plusieurs domaines dans lesquels le PAM pourrait réorienter des sommes non négligeables au profit des besoins opérationnels, en privilégiant l'optimisation de l'utilisation des ressources dans les opérations d'achat de biens et de services. Les catégories de coûts directs et indirects ont été passées au crible en vue de détecter les économies qu'il serait possible de réaliser sans réduire la qualité des services: ces catégories de coûts comprenaient les voyages officiels, les télécommunications, et les services de consultants à caractère commercial. En collaboration avec les responsables des coûts, des possibilités d'économies ont été retenues pour mise en œuvre en 2016 et 2017.

31. Comme indiqué au Conseil, il était prévu qu'en 2016 des économies pouvant atteindre 3 millions de dollars seraient probablement reflétées dans le budget AAP. À la suite de cette analyse, un montant de 3,8 millions de dollars a pu être dégagé en vue d'être réinvesti. Le Comité pour l'affectation stratégique des ressources a approuvé des propositions se chiffrant au total à 3,8 millions de dollars, pour financer de manière récurrente des opérations prioritaires: un montant de 1,9 million de dollars a été réaffecté au fonds pour imprévus des bureaux de pays, et 1,9 million de dollars ont été alloués à divers domaines prioritaires comme la maintenance de la plateforme des transferts de type monétaire.

### **Refonte des processus**

32. S'agissant de l'excellence en matière de coûts, la faisabilité d'un centre de services a d'abord été examinée. S'il est ressorti de l'analyse qu'un centre de services pourrait procurer des avantages financiers, ceux-ci n'étaient cependant pas suffisamment déterminants pour justifier un changement de lieu d'implantation. Dans le même temps, il est apparu qu'une refonte des processus pourrait entraîner des gains d'efficacité et d'efficience, ce que la direction continuera de s'employer à obtenir afin de réduire la charge de travail liée aux transactions, notamment dans les bureaux de terrain. Les améliorations envisagées concernent les finances, les services de gestion, les ressources humaines, la chaîne d'approvisionnement et les technologies de l'information. D'autres domaines fonctionnels pourraient être concernés à l'avenir. L'externalisation et la collaboration interorganisations seront également étudiées.
33. Alors que le PAM continue de se transformer pour contribuer à la réalisation du Défi Faim zéro d'ici à 2030, il étoffera et consolidera les capacités du personnel s'agissant d'initiatives importantes (comme les transferts de type monétaire ou les systèmes SCOPE ou LESS). Ces efforts dans des domaines clés se poursuivront tout au long de 2017.
34. Parallèlement, l'initiative Excellence en matière de coûts qui est en cours offre au PAM une occasion unique en son genre de passer en revue les processus existants, de répartir différemment les ressources et de reconfigurer les postes au Siège et sur le terrain, de manière à pouvoir faire plus avec moins de moyens<sup>2</sup>. Le fruit de ces efforts sera présenté au Conseil d'administration fin 2017.
35. Les efforts visant à refondre les processus nécessiteront des investissements financiers supplémentaires. Les estimations correspondantes seront présentées au Conseil d'administration pour approbation dans le cadre des débats sur les initiatives institutionnelles d'importance primordiale qui auront lieu lors de la première session ordinaire en février 2017.

---

<sup>2</sup> Voir le chapitre IV, "Budget administratif et d'appui aux programmes", tableau IV.7.

## **Chapitre II: Contexte du financement et hypothèses relatives au niveau des ressources**

### **Aperçu**

36. Ce chapitre donne un aperçu général du contexte financier et des hypothèses qui ont été pris en compte pour établir les prévisions de recettes du PAM pour 2017, soit un montant de 5,2 milliards de dollars, y compris les recettes au titre des fonds d'affectation spéciale et du Compte d'intervention immédiate. Ces prévisions sont fondées sur les positions des donateurs et sur les tendances et rapprochées des projections relatives au financement au niveau local pour chaque projet dans chaque pays, lesquelles sont regroupées pour servir de base au Plan de gestion.
37. Ce chapitre présente également les difficultés connexes liées au manque de souplesse et au caractère imprévisible des financements, qui compromettent l'efficacité de la planification et de l'exécution des projets.
38. En outre, attendu que nombre des opérations du PAM sont des interventions d'urgence et que le Plan de gestion doit être établi six mois avant le début de l'exercice budgétaire, la structure et le volume des financements prévus devront presque certainement être revus en raison de besoins imprévus.

### **S'adapter aux tendances mondiales**

39. Le Programme 2030 et ses 17 ODD, ainsi que les résultats du Sommet mondial sur l'action humanitaire, mettent en avant l'importance des efforts déployés par le PAM au sein du système des Nations Unies pour améliorer la cohérence, l'allocation en toute transparence et en fonction des besoins des fonds destinés à l'action humanitaire, la clarté quant à l'usage qui est fait des contributions, et la diversification de la base de financement. L'efficacité des activités entreprises par le PAM pour atteindre les ODD sera considérablement renforcée si leur planification repose sur des financements plus prévisibles, qui peuvent être utilisés d'une manière souple et transparente en vue d'obtenir les effets directs convenus.
40. Conscient des imbrications entre les interventions humanitaires et les projets de développement, le PAM met au point de nouvelles approches, qui tiennent compte du caractère évolutif et de l'ampleur des difficultés rencontrées tant dans les interventions d'urgence que dans le domaine du développement, afin de réduire les besoins humanitaires à long terme à mesure que les ODD seront réalisés. Dans ce contexte, l'un des principaux objectifs du PAM est de concrétiser les engagements pris lors du Sommet mondial sur l'action humanitaire, notamment la "Grande entente", sachant que des financements pluriannuels prévisibles seront décisifs pour le succès de cette initiative, ainsi qu'il est noté dans la Grande entente.
41. Le PAM donne désormais plus d'importance aux effets directs et aux résultats à long terme qu'aux interventions à court terme portant spécifiquement sur des projets. Cette réorientation est au centre de la feuille de route intégrée, qui permettra au PAM de mettre clairement en évidence le bon usage qu'il fait de ses ressources dans le cadre de ses opérations et éclairera le classement par ordre de priorité des besoins afférents aux programmes destinés à faciliter la mobilisation de ressources.
42. Au niveau mondial, au début du mois de juin 2016, les besoins financiers en matière d'aide humanitaire étaient passés de 18,8 milliards de dollars à 21,6 milliards de dollars<sup>3</sup>. Néanmoins, vers le milieu de l'année, le financement effectivement dégagé en faveur de l'action humanitaire était de 5,5 milliards de dollars, soit 25 pour cent des besoins, ce qui signifie que 35,1 millions de personnes ayant besoin d'une aide humanitaire risquent de ne rien recevoir, et que 95,4 millions pourraient ne recevoir qu'un soutien insuffisant.

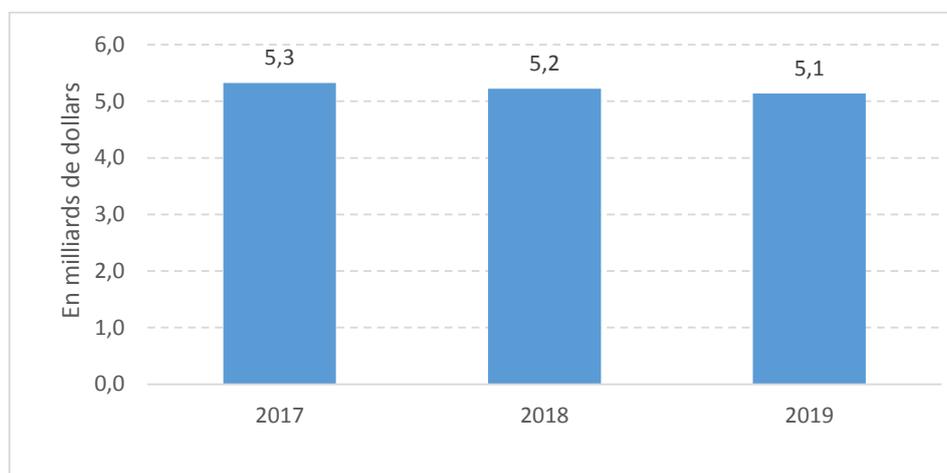
---

<sup>3</sup> Bureau de la coordination des affaires humanitaires. *Global Humanitarian Overview 2016*. Disponible à l'adresse: <http://www.unocha.org/2016appeal/mid-year/>.

## Tendances du financement du PAM: prévisions pour 2017–2019

43. D'après l'analyse des tendances observées parmi les donateurs, le niveau de ressources pour 2016 devrait atteindre 5,3 milliards de dollars, chiffre qui comprend les fonds d'affectation spéciale. En supposant que les besoins du PAM restent à leur niveau actuel, les contributions devraient demeurer constantes pendant un an ou deux, puis diminuer vers 2019. Toutefois, rien ne semble indiquer que les donateurs envisagent de réduire leurs allocations de fonds.

**Figure II.1: prévisions de financement pour les trois prochaines années**



## Incidence des fluctuations monétaires sur les recettes du PAM

44. Le PAM peut être exposé à des pertes lorsque les contributions prévues sont libellées dans des monnaies autres que le dollar des États-Unis, car les taux de change peuvent varier entre la date à laquelle une contribution est confirmée et celle à laquelle les fonds sont effectivement reçus.
45. Pendant la période 2012–2014, le montant annuel le plus élevé des risques courus par le PAM en ce qui concerne l'euro, le dollar canadien et la livre sterling – qui représentent 76 pour cent des contributions non libellées en dollars – s'est monté à 3,9 pour cent<sup>4</sup>, les pertes potentielles rien que pour l'euro pouvant atteindre 7,2 pour cent des recettes annuelles. Le montant annuel maximal des pertes potentielles s'est élevé à environ 56 millions de dollars. Le PAM pourrait réduire ce risque grâce à une couverture du risque de change, mais l'incertitude qui entoure le moment où les fonds annoncés sont reçus limite l'efficacité de cette solution.

## Conséquences que pourrait avoir le "Brexit" sur les recettes du PAM

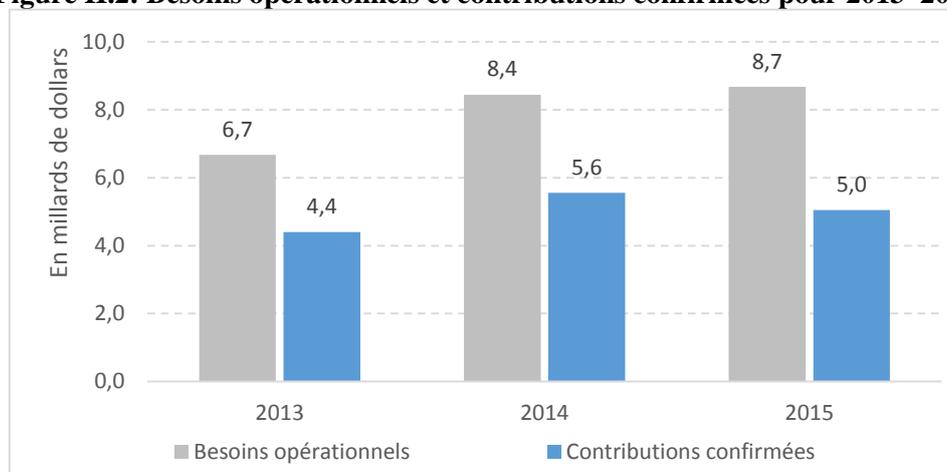
46. En 2013, le Royaume-Uni est devenu le premier pays du G7 à atteindre l'objectif fixé par l'Organisation des Nations Unies en matière d'aide publique au développement, à savoir consacrer 0,7 pour cent du produit national brut annuel. Cet engagement a été consacré par une loi en 2015.
47. Le Royaume-Uni est l'un des plus gros contributeurs directs du PAM et un important contributeur aux budgets de l'aide humanitaire et du développement de l'Union européenne. Compte tenu du "Brexit", le Secrétariat suit de près la situation, notamment l'incidence que pourraient avoir les fluctuations du taux de change.
48. En raison de l'incertitude entourant le calendrier et l'issue des négociations engagées et des décisions prises par le Gouvernement britannique pour ce qui est de la poursuite de l'allocation de fonds, les chiffres relatifs aux contributions prévues présentés ci-dessus ne peuvent pas encore être revus pour tenir compte des changements liés au Brexit.

<sup>4</sup> Des montants reçus dans des monnaies autres que le dollar É.-U. en 2014.

## Suivre le rythme de l'accroissement des besoins – évolution des contributions allouées au PAM

49. Malgré la générosité des donateurs et les efforts déployés par le PAM pour être le plus efficace possible lorsqu'il intervient pour faire face à une situation d'urgence prolongée, les besoins en matière d'assistance ne cessent d'augmenter. Les besoins opérationnels pour 2017 sont maintenant estimés à 9,0 milliards de dollars, soit 5 pour cent de plus que le niveau record de 2016; le déficit de financement prévu a été ramené à 41 pour cent, chiffre inférieur au déficit de 46 pour cent de l'année dernière. La stabilité relative des besoins s'explique par le montant inchangé des ressources nécessaires pour les interventions d'urgence de niveau 3, qui représentent la moitié des besoins du PAM.
50. Grâce à la confiance renouvelée des donateurs, le PAM a reçu en 2015 des contributions confirmées d'un montant de 4,9 milliards de dollars, soit le deuxième niveau annuel le plus élevé<sup>5</sup>. Néanmoins, le déficit de financement prévu donne une idée du véritable défi que représente l'éradication de la faim: certaines personnes dont on connaît les besoins ne recevront qu'une assistance alimentaire ou de type monétaire limitée, voire aucune aide.

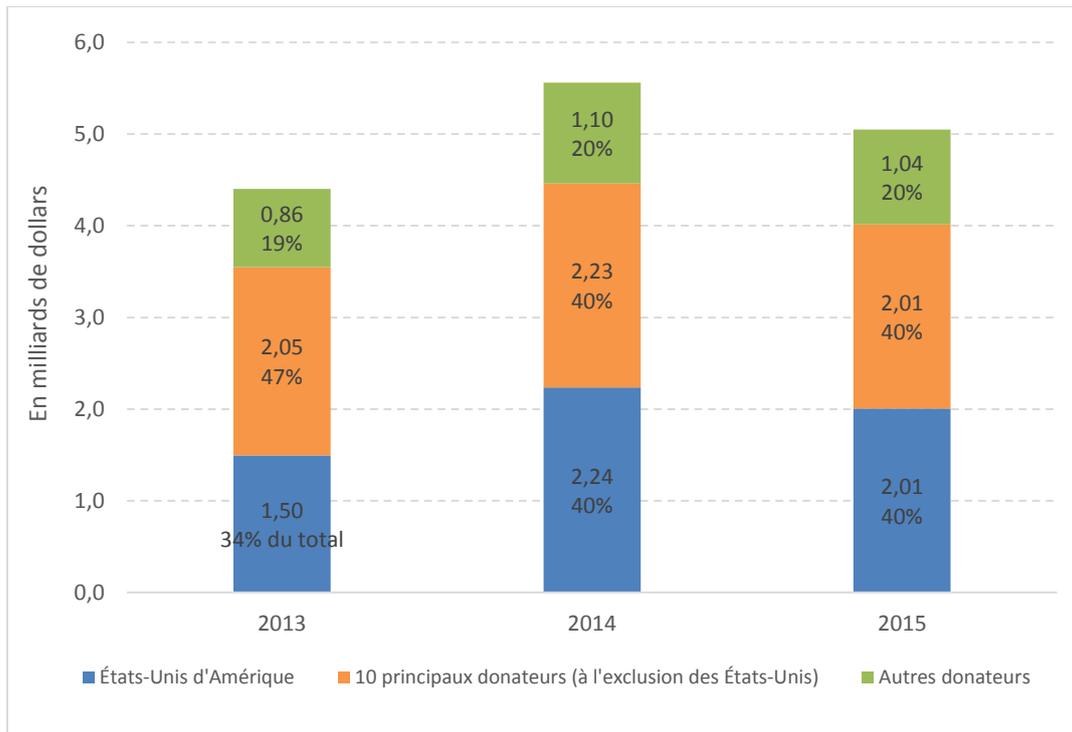
**Figure II.2: Besoins opérationnels et contributions confirmées pour 2013–2015**



51. Entre 2013 et 2015, les contributions des dix principaux donateurs, qui représentent 80 pour cent du total des contributions confirmées, sont restées constantes. Depuis 2014, la part du total des contributions confirmées versée par le plus important donateur du PAM est passée de 34 pour cent à 40 pour cent. Le pourcentage des contributions des dix autres principaux donateurs a reculé en conséquence, passant de 47 pour cent à 40 pour cent, du fait en partie de l'appréciation du dollar É.-U. en 2015.

<sup>5</sup> Les contributions, y compris les contributions pluriannuelles, sont comptabilisées dans les états financiers du PAM lorsqu'elles sont confirmées par écrit.

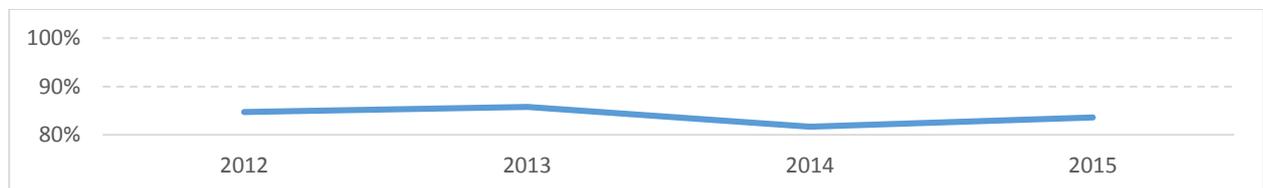
**Figure II.3: Contributions des donateurs du PAM en montant et pourcentage du total (2013–2015)**



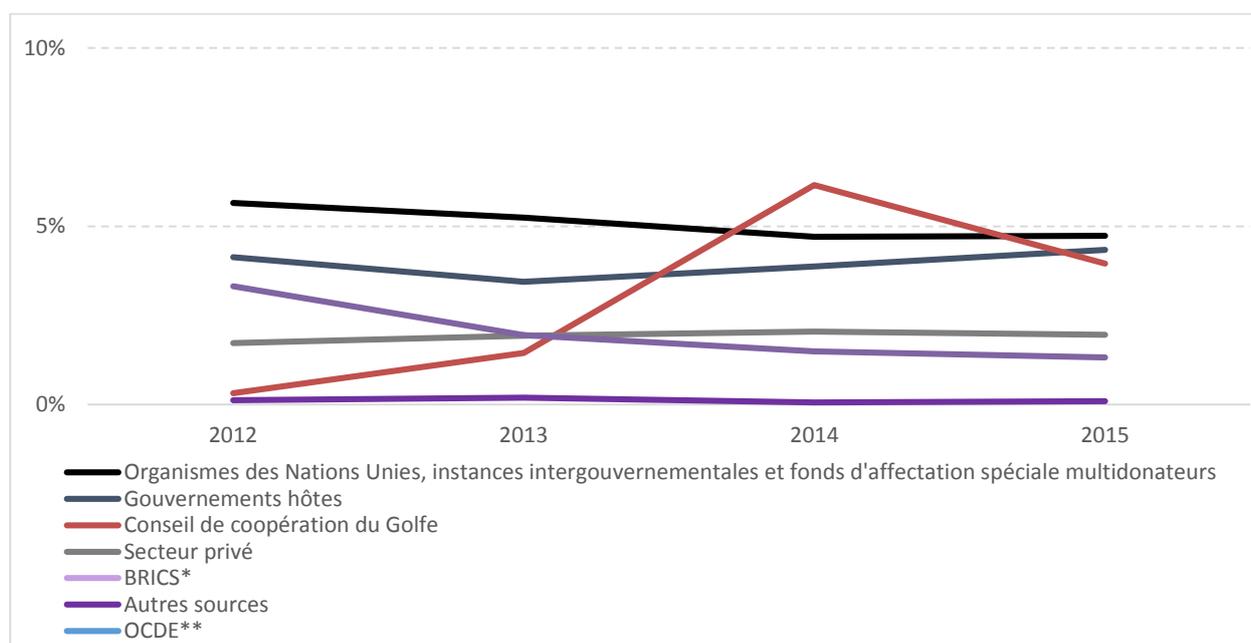
### Gouvernements hôtes et élargissement de la base de donateurs

52. Les 220 millions de dollars versés par les gouvernements hôtes en 2015 – le montant le plus élevé jamais atteint – montrent qu'ils sont de plus en plus déterminés à appuyer le PAM. Pour encourager ces pays à devenir des donateurs habituels, des modalités de couplage seront prévues à court terme, l'objectif étant qu'à long terme le recouvrement intégral des coûts soit assuré au moyen des ressources de ces pays.
53. Les pourcentages des contributions versées par des pays de la région du Golfe qui sont indiqués à la figure II.4 témoignent tant de l'efficacité de l'investissement du PAM que de l'ampleur des situations d'urgence dans la région. Le léger tassement enregistré entre 2013 et 2014 est la conséquence des changements survenus dans la région sur le plan économique et politique.

**Figure II.4: Part des contributions des gouvernements hôtes dans la région du Golfe, en pourcentage de l'ensemble des contributions reçues par le PAM (2012–2015)**



**Figure II.5: Niveaux de contribution de divers donateurs (2012-2015)**



\* BRICS: Brésil, Fédération de Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud.

\*\* OCDE: Organisation de coopération et de développement économiques.

54. Le PAM fait également appel à des modalités de financement novatrices, comme les micro-dons, pour contribuer à l'instauration de la sécurité alimentaire dans le monde. Il a ainsi lancé l'initiative ShareTheMeal: l'App correspondante est la première au monde à contribuer à la lutte contre la faim, en permettant de faire rapidement et facilement des dons en espèces au moyen d'un téléphone portable.

#### **Harmonisation des taux de recouvrement des coûts d'appui indirects applicables aux contributions du secteur privé**

55. À mesure que la concurrence s'est intensifiée en matière de mobilisation de fonds auprès du secteur privé, le PAM est devenu moins compétitif que d'autres organismes des Nations Unies, qui ont harmonisé leurs taux de recouvrement des CAI applicables au secteur privé et au secteur public. Le Secrétariat propose d'aligner le taux de recouvrement des CAI du PAM applicable aux contributions du secteur privé, qui est actuellement de 10 pour cent<sup>6</sup>, sur celui qui s'applique au secteur public, à savoir 7 pour cent.
56. L'impact sur les recettes au titre des CAI de la réduction du taux de recouvrement de ces coûts de 10 pour cent à 7 pour cent, devrait s'établir à moins de 3 millions de dollars. Il a été tenu compte pour effectuer ce calcul du fait qu'un taux de 10 pour cent continuera d'être appliqué aux contrats pluriannuels en cours avec le secteur privé. À plus long terme, la réduction du taux de recouvrement des CAI devrait entraîner une augmentation des contributions du secteur privé, ce qui compenserait la diminution des recettes au titre des CAI liée à la réduction du taux. Elle contribuerait aussi immédiatement à une hausse correspondante du transfert de valeur aux bénéficiaires. Les activités importantes de développement des capacités et d'assistance technique assurées par un certain nombre de donateurs du secteur privé sont aussi considérées comme une contribution "atypique" aux activités du PAM, et elles seront quantifiées à l'avenir lorsqu'il sera possible de le faire.

<sup>6</sup> "Méthode de détermination du taux de recouvrement des coûts d'appui indirects pour le PAM" (WFP/EB.2/2014/5-D/1).

## Souplesse et prévisibilité du financement

57. Le montant des contributions assorties de conditions peu contraignantes versées au PAM a dépassé 420 millions de dollars en 2015, soit 8 pour cent du financement total. Même si, en pourcentage, ce chiffre est similaire à ceux de ces dernières années, en valeur absolue, il est inférieur de 30 millions de dollars au montant de 2014.
58. La hausse de la valeur du dollar des États-Unis a eu un important effet préjudiciable sur les contributions assorties de conditions peu contraignantes et les recettes pluriannuelles du PAM car dans la plupart des cas, elles ne sont pas libellées en dollars. Les conséquences ont été particulièrement notables en 2015: le PAM aurait reçu 44 millions de dollars supplémentaires en contributions assorties de conditions peu contraignantes et 16 millions de dollars de contributions pluriannuelles en plus, si ces contributions avaient été confirmées lorsque le taux de change moyen était comparable à celui de 2014.
59. Afin d'améliorer la prévisibilité du financement, le PAM et plusieurs donateurs ont signé des accords pour le versement pluriannuel de contributions et des accords de partenariat stratégique. En 2016, le PAM a reconduit ses accords de partenariat stratégique avec l'Irlande, la Nouvelle-Zélande et la Norvège et en a signé de nouveaux avec le Danemark et l'Islande. Les accords de versement pluriannuel de contributions passés avec l'Australie, la Finlande, le Luxembourg, la République de Corée et la Fédération de Russie ont été maintenus en 2016. L'accord de partenariat stratégique avec le Canada sera finalisé en septembre 2016, et celui du Royaume-Uni a été prolongé d'un an pendant que les négociations sur le futur accord se poursuivent.

**Figure II.6: Donateurs ayant conclu des accords de partenariat stratégique (2012–2020)**

Donateurs liés par un tel accord	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Australie									
Canada*									
Danemark									
Finlande									
Islande*									
Irlande									
Luxembourg									
Nouvelle-Zélande									
Norvège									
République de Corée									
Fédération de Russie									
Royaume-Uni									

\* À confirmer.

Vert clair = ancien accord de partenariat stratégique.

Vert foncé = accord en vigueur.

Jaune = accord en cours de négociation ou de finalisation.

60. Les contributions qui s'inscrivent dans la durée permettent aussi au PAM de planifier et d'effectuer les achats de produits alimentaires avec efficacité et flexibilité, ce qui optimise l'efficacité. Des contributions prévisibles et souples sont les principaux éléments moteurs de la

feuille de route intégrée: néanmoins, la proportion des contributions dont la durée dépasse un an a été ramenée de 72 pour cent en 2014 à 67 pour cent en 2015. Le PAM suivra de près cette tendance, car des délais serrés concernant les contributions réduisent la flexibilité et augmentent considérablement les coûts de transaction.

61. Les contributions pouvant être utilisées pour rembourser des avances de fonds<sup>7</sup> ont diminué, passant de 2,4 milliards de dollars en 2014 à 2,2 milliards de dollars en 2015, soit 42 pour cent de l'ensemble des contributions. Cette tendance a plusieurs effets préjudiciables, notamment:
- des occasions perdues de réaliser des économies: les vivres ne peuvent pas être achetés lorsqu'ils sont bon marché, par exemple juste après les récoltes, ou prépositionnés afin de réduire au minimum les coûts de transport encourus lorsque les routes sont impraticables;
  - des ruptures d'approvisionnement pour les transferts alimentaires ou de type monétaire: dans le cadre d'activités à long terme comme la nutrition, les investissements initiaux sont perdus si l'assistance ne peut être poursuivie; et
  - une augmentation des coûts de transaction: en l'absence de financement sûr, il faut avoir recours à des contrats commerciaux et des contrats de travail de courte durée – donc moins efficaces.
62. Selon le service de surveillance financière du Bureau de la coordination des affaires humanitaires, le PAM a été le principal bénéficiaire des fonds du Bureau en 2014 et en 2015: il a reçu plus de 20 pour cent de son aide humanitaire. Pour la plupart de ses principaux donateurs, le PAM est un partenaire de choix en matière d'assistance humanitaire.

<b>TABLEAU II.1: CLASSEMENT DU PAM SELON LE SERVICE DE SURVEILLANCE FINANCIÈRE DU BUREAU DE LA COORDINATION DES AFFAIRES HUMANITAIRES</b>				
<b>Principaux donateurs du PAM</b>	<b>Classement du PAM parmi les bénéficiaires de ce donateur en 2014</b>	<b>Pourcentage des contributions de ce donateur en faveur du PAM en 2014</b>	<b>Classement du PAM parmi les bénéficiaires de ce donateur en 2015</b>	<b>Pourcentage des contributions de ce donateur en faveur du PAM en 2015</b>
États-Unis d'Amérique	1	27	2	21
Royaume-Uni	1	16	1	16
Allemagne	1	22	1	27
Canada	1	30	1	27
Commission européenne	1	14	1	15
Japon	2	21	2	18
Arabie saoudite	1	33	1	28

### **Compte d'intervention immédiate**

63. Le Compte d'intervention immédiate est un moyen essentiel d'assurer un financement immédiat pour pallier les ruptures d'approvisionnement lorsque des vies sont en péril ou en cas de situation d'urgence survenant brutalement. Le Secrétariat n'est pas encore parvenu à obtenir une hausse de l'engagement des donateurs à l'égard de ce dispositif thématique et renouvelable servant pour les interventions d'urgence; il s'agit d'une option qui suscite un vif intérêt parmi les donateurs potentiels désireux d'allouer des financements assortis de conditions peu contraignantes, compte tenu du fait qu'elle offre la possibilité de sauver des vies et des engagements pris au Sommet mondial sur l'action humanitaire.

<sup>7</sup> Opérations dénommées officiellement "prêts internes en faveur de projets".

### **Chapitre III: Plan de travail provisoire hiérarchisé par ordre de priorité<sup>8</sup>**

64. Ce chapitre présente le plan de travail hiérarchisé provisoire pour 2017, qui regroupe les plans établis en fonction des ressources pour chacune des opérations, avec l'indication du nombre de bénéficiaires, de la taille des rations et de la durée de l'assistance en fonction des prévisions de financement et des préférences des donateurs. On trouvera également des informations concernant les incidences potentielles des déficits de financement. L'unité d'analyse est la ration quotidienne; elle a été utilisée de préférence au nombre de bénéficiaires parce qu'elle permet de déterminer les coûts de l'assistance alimentaire avec davantage de précision.
65. Les besoins opérationnels pour 2017, c'est-à-dire le total des besoins recensés à partir des évaluations de la sécurité alimentaire et de la nutrition effectuées par le PAM, s'élèvent à 9,0 milliards de dollars, dont 600 millions de dollars au titre des CAI. Tel est le montant nécessaire pour pouvoir fournir 21,5 milliards de rations quotidiennes à 88 millions de bénéficiaires dans le cadre de 143 projets exécutés dans 77 pays – ou de 195 projets dans 81 pays si l'on inclut les fonds d'affectation spéciale.
66. Les prévisions de financement pour 2017, établies en fonction des attentes des donateurs et de leurs préférences, s'élèvent à 5,2 milliards de dollars. Le montant total du plan de travail hiérarchisé provisoire s'établit à 5,4 milliards de dollars. Ce chiffre, qui permettrait de fournir 16,5 milliards de rations quotidiennes à 68 millions de bénéficiaires, dont les deux tiers sont des femmes et des enfants, est supérieur aux prévisions dans la mesure où des reports de contributions non engagées sont attendus au début et à la fin de 2017.
67. Le plan de travail hiérarchisé provisoire pour 2017 prévoit un déficit de financement de 41 pour cent par rapport aux besoins recensés. Cette marge est inférieure aux 46 pour cent indiqués dans le Plan de gestion pour 2016-2018, ce qui montre bien que la hiérarchisation des activités en fonction des fonds prévus a permis au PAM de planifier ses activités avec plus de précision et d'optimiser l'utilisation de ses ressources.
68. Le coût pondéré moyen de la ration quotidienne prévue dans le plan de travail hiérarchisé provisoire pour 2017 est de 0,30 dollar, montant qui s'écarte peu du chiffre indiqué dans le Rapport annuel sur les résultats de 2015 (0,31 dollar) et dans le Plan de gestion pour 2016-2018 (0,33 dollar). Cette baisse de coût est en partie imputable à une augmentation du nombre prévu de bénéficiaires et de rations. Cette moyenne cache cependant une fourchette de coûts, qui varient selon le type d'intervention (voir le tableau III.2).
69. Le niveau estimatif des besoins opérationnels prévus pour 2017 et 2018, tel qu'il est indiqué dans le Plan de gestion (voir l'annexe III)<sup>9</sup>, continue de servir de base à l'action menée par le PAM pour tenir ses engagements vis-à-vis des plus vulnérables.

#### **Coûts et rayonnement de l'assistance alimentaire**

70. Les activités du PAM permettront indirectement de venir en aide à un bien plus grand nombre de personnes que les seuls bénéficiaires de transferts directs, dont le nombre est estimé à 68 millions pour l'année 2017. Selon les estimations du PAM<sup>10</sup>, des millions d'autres personnes tireront avantage du renforcement de l'infrastructure sociale et des actifs communautaires. En 2015, 13,5 millions de personnes supplémentaires ont bénéficié directement des améliorations apportées au niveau des communautés, et 2 millions d'autres ont mis à profit les messages et les conseils diffusés dans le cadre des programmes relatifs à la nutrition. Par ailleurs, plus de

---

<sup>8</sup> Les chiffres indiqués dans le présent chapitre tiennent compte des CAI et des fonds d'affectation spéciale, sauf indication contraire.

<sup>9</sup> Cette annexe figurera dans le document final qui sera présenté au Conseil d'administration.

<sup>10</sup> La méthode d'estimation utilisée tient compte des personnes qui auront accès aux actifs mis en place ou remis en état au titre des activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs.

1 million de petits exploitants agricoles devraient continuer de participer à des programmes visant à améliorer les compétences en matière de commercialisation<sup>11</sup>.

71. Selon les prévisions fondées sur les ressources, le nombre des bénéficiaires de niveau 1 des activités d'assistance alimentaire pour la création d'actifs (3A) sera de 10,1 millions de personnes. À partir de 2017, le PAM s'efforcera progressivement d'estimer également le nombre des bénéficiaires de niveau 2 de ces activités. D'après les prévisions préliminaires, établies sur la base des ressources, environ 13,1 millions de personnes pourront avoir accès aux actifs créés ou remis en état au titre des activités 3A, en tirer parti ou encore être protégées par ceux-ci.
72. Le PAM contribue de plus en plus activement au développement des capacités des gouvernements auxquels il fournit une assistance technique aux fins de la conception de programmes nationaux de filets de sécurité. Il n'est pas aisé d'établir le nombre des bénéficiaires des changements apportés aux politiques et aux pratiques, mais le PAM est résolu à fournir des exemples<sup>12</sup> de la contribution de ses activités à l'amélioration des conditions de vie des 795 millions<sup>13</sup> de personnes sous-alimentées recensées dans le monde.
73. Le Plan de gestion pour 2017-2019 tient compte de l'incidence que les prévisions de financement devraient avoir sur le contenu des rations et sur leur coût, et cela pour les bénéficiaires directs de l'assistance du PAM. Au vu des besoins recensés, chaque pays ajuste ses interventions afin d'élaborer un plan de travail hiérarchisé provisoire destiné à optimiser l'utilisation des ressources, à réduire au minimum les répercussions négatives sur les bénéficiaires et à satisfaire aux conditions dictées par les donateurs. Les gestionnaires des programmes doivent tenir compte de ces informations aux fins de l'établissement des priorités: ils peuvent décider de mettre un terme à diverses interventions ou de réduire le nombre des bénéficiaires, la taille des rations quotidiennes ou la durée de l'assistance. Selon les priorités retenues, il est possible que le nombre de bénéficiaires soit réduit de 20 à 30 pour cent dans le cadre de certaines activités, mais la durée de l'assistance est généralement maintenue.
74. L'analyse du coût d'une ration diffère selon les programmes, mais le coût pondéré moyen prévu varie d'un minimum de 0,2 dollar dans le cadre des programmes de développement à 0,4 dollar pour les opérations d'urgence. Une utilisation efficace des fonds est essentielle dans le cadre de toutes les opérations, mais il est probable que les coûts seront plus élevés en situations d'urgence qu'en dehors de ces contextes<sup>14</sup>.
75. Le tableau III.1 indique le coût pondéré moyen d'une ration, par activité.

<b>TABLEAU III.1: COÛT PONDÉRÉ MOYEN D'UNE RATION PAR ACTIVITÉ (2017)*</b>	
<b>Activité</b>	<b>Coût d'une ration (en dollars)</b>
Distributions générales	0,24
Programmes nutritionnels	0,34
VIH/sida et tuberculose	0,25
Assistance alimentaire pour la création d'actifs	0,30
Alimentation scolaire	0,28

\* Sur la base d'une ration unitaire de 1 000 kilocalories, comme indiqué dans le Plan de gestion pour 2016-2018.

<sup>11</sup> Sur la base des chiffres relatifs aux personnes aidées par le PAM, tels qu'ils figurent dans le Rapport annuel sur les résultats de 2015.

<sup>12</sup> D'après le Rapport annuel sur les résultats de 2015, les programmes nationaux appuyés par le PAM en Inde et au Pérou ont profité à 30 millions de personnes.

<sup>13</sup> FAO/Fonds international de développement agricole/PAM. 2015. *L'état de l'insécurité alimentaire dans le monde. Objectifs internationaux 2015 de réduction de la faim: des progrès inégaux*. Rome. Disponible en ligne à l'adresse suivante: <http://www.fao.org/3/a-i4646f.pdf>.

<sup>14</sup> Voir WFP/EB.2/2011/5-E/1.

76. Les distributions générales constituent la principale activité dans les situations d'urgence, mais la part des interventions nutritionnelles est en augmentation conformément à l'engagement pris par le PAM d'assurer l'accès à des aliments nutritifs tout au long de l'année, et plus particulièrement en période de crise. De ce fait, certains des coûts indiqués augmenteront, eu égard notamment à la production d'aliments nutritifs spécialisés et aux systèmes de transport et d'entreposage nécessaires afin que ces denrées conservent leur teneur en micronutriments. En raison de ces variations, le coût des rations fournies dans le cadre des opérations d'urgence est supérieur à celui qui est indiqué dans le Plan de gestion pour 2016-2018.
77. Dans la catégorie des interventions prolongées de secours et de redressement (IPSR), il est prévu que 72 pour cent des rations quotidiennes indiquées dans le plan de travail hiérarchisé seront distribuées dans le cadre de distributions générales, 12 pour cent par le biais de programmes nutritionnels, 8 pour cent au titre d'activités 3A et 7 pour cent dans le cadre de programmes d'alimentation scolaire. S'agissant des projets de développement, les activités d'alimentation scolaire absorbent 81 pour cent des rations journalières prévues, les programmes nutritionnels représentent 14 pour cent, alors que les 5 pour cent restant sont distribuées dans le cadre des activités relatives au VIH/sida, des activités 3A et de l'assistance alimentaire pour la formation (AAF).

### Plan de travail provisoire hiérarchisé par ordre de priorité

78. Le plan de travail provisoire hiérarchisé par ordre de priorité de 2017 représente une enveloppe de 5,4 milliards de dollars, soit une augmentation de 16 pour cent par rapport à 2016, qui est en grande partie attribuable au maintien des engagements des donateurs pour les interventions d'urgence de niveau 3 au Moyen-Orient et face à la nouvelle situation d'urgence de niveau 3 en Afrique australe, due au phénomène El Niño. Même si globalement on attend une augmentation des recettes, certaines variations par rapport au plan de travail hiérarchisé provisoire de 2016 sont liées à une diminution des ressources budgétaires: ainsi, la diminution sensible du nombre prévu de bénéficiaires a englobé une réduction de 31 pour cent des bénéficiaires en Iraq et de 43 pour cent au Niger.
79. Le plan de travail hiérarchisé provisoire prend pour hypothèse que les contributions seront affectées à des fins spécifiques au niveau des projets, sauf indication contraire, ce qui ménage une certaine souplesse pour établir l'ordre de priorité des activités. Les données sont agrégées de façon à montrer les effets sur divers aspects de l'action du PAM.

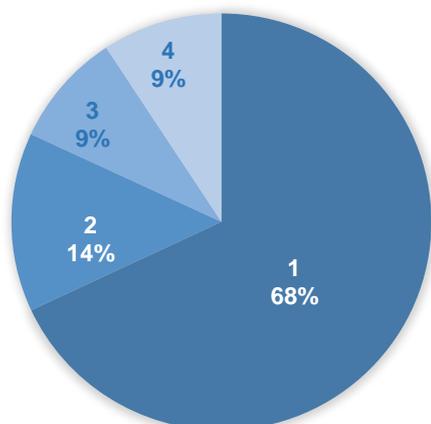
### Analyse par Objectif stratégique et par activité

80. Le tableau III.2 présente le plan de travail hiérarchisé provisoire, ventilé par Objectif stratégique et par activité.

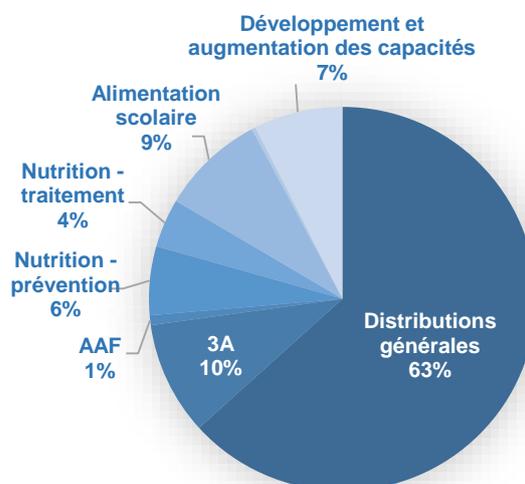
Activité	Objectifs stratégiques				Total
	1	2	3	4	
Distributions générales	3 146	99	151	–	<b>3 396</b>
Activités 3A	54	280	176	4	<b>514</b>
AAF	8	16	13	7	<b>44</b>
Nutrition – prévention	137	85	21	69	<b>312</b>
Nutrition – traitement	106	23	–	91	<b>220</b>
Alimentation scolaire	11	163	83	220	<b>477</b>
VIH/tuberculose	3	2	2	11	<b>19</b>
Développement et augmentation des capacités	185	75	47	96	<b>403</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3 651</b>	<b>744</b>	<b>493</b>	<b>497</b>	<b>5 385</b>

81. Les figures III.1 et III.2 présentent le plan de travail hiérarchisé provisoire de 2017, ventilé par Objectif stratégique et par activité, respectivement (en pourcentage).

**Figure III.1**  
Plan de travail hiérarchisé provisoire, par Objectif stratégique



**Figure III.2**  
Plan de travail hiérarchisé provisoire, par activité



82. L'Objectif stratégique 1 représente le plus gros du plan de travail hiérarchisé provisoire, soit 3,7 milliards de dollars (68 pour cent), contre 3,1 milliards de dollars (66 pour cent) en 2016. Cette progression est principalement liée à une augmentation des fonds nécessaires pour les interventions d'urgence de niveau 3, qui représentent 87 pour cent du montant total budgétisé pour ces opérations au titre de l'Objectif stratégique 1.
83. Le montant des activités retenues au titre de l'Objectif stratégique 2 est de 744 millions de dollars (14 pour cent), soit une augmentation de 243 millions de dollars par rapport à 2016. Les ressources affectées à l'Objectif stratégique 3 s'élèvent à 493 millions de dollars (9 pour cent), en progression de 9 millions de dollars par rapport à 2016. L'Objectif stratégique 4 absorbera 497 millions de dollars (9 pour cent), soit une diminution de 99 millions de dollars par rapport à 2016.
84. Les distributions générales budgétisées au titre de l'Objectif stratégique 1 dans le plan de travail hiérarchisé provisoire de 2017 s'élèvent à 3,4 milliards de dollars, soit 700 millions de dollars de plus qu'en 2016. Cette augmentation est en grande partie due au fait que ces distributions représentent 79 pour cent des interventions d'urgence de niveau 3 prévues.

#### ***Création d'actifs et appui aux moyens d'existence***

85. Par rapport au plan de travail de 2016, le montant affecté aux activités 3A dans le présent plan de travail hiérarchisé provisoire est en hausse de 22 millions de dollars, les fonds nécessaires pour l'alimentation scolaire ont augmenté de 51 millions de dollars et il faudra 64 millions de dollars de plus pour les activités de développement et d'augmentation des capacités. Les ressources requises pour les interventions nutritionnelles, qui constituent la deuxième activité la plus importante, avec 532 millions de dollars, sont inférieures de 48 millions de dollars à celles dont le plan de travail de 2016 faisait état.
86. Conformément à la politique du PAM de 2015 relative au renforcement de la résilience au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition<sup>15</sup>, le PAM et ses partenaires s'attaqueront aux causes profondes de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition: les activités 3A demeureront un élément central de ces programmes, afin de permettre aux familles vulnérables de satisfaire leurs besoins alimentaires et de renforcer les actifs de manière à réduire au minimum les risques de catastrophe et améliorer les moyens d'existence et la résilience. Les institutions ayant leur siège à

<sup>15</sup> Politique de renforcement de la résilience au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition (WFP/EB.A/2015/5-C).

Rome et d'autres parties prenantes poursuivront leur collaboration dans le cadre d'initiatives conjointes au niveau des pays visant à améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition.

87. Dans les situations de crise prolongée et durant les premières phases de redressement, le PAM continuera de recourir aux activités 3A pour améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition et assurer ainsi les conditions nécessaires à la mise en place de programmes en faveur d'une résilience durable à long terme et aux étapes suivantes de reconstruction et de relèvement.
88. En collaboration avec ses partenaires, le PAM continuera de renforcer les capacités pour mettre en place des programmes de création d'actifs. À cet effet, il s'appuiera sur les directives du manuel relatif aux activités 3A, dont une nouvelle version actualisée a été publiée en juillet 2016.

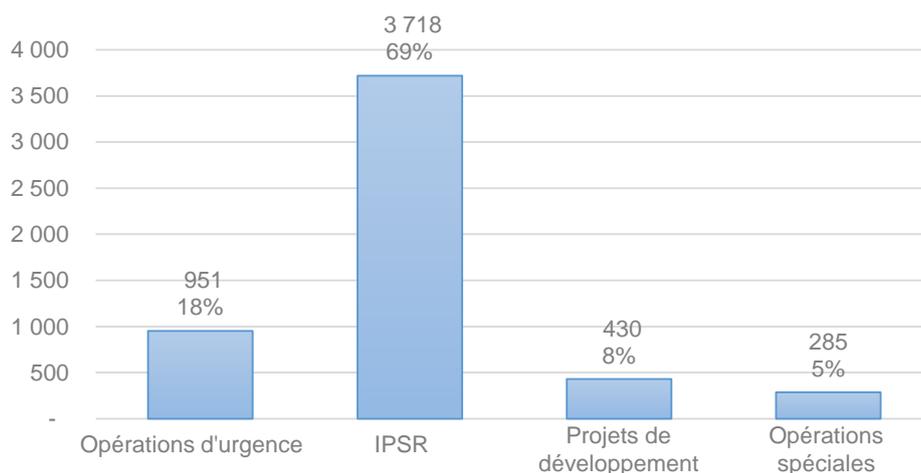
### **Nutrition**

89. Les besoins prévus au titre des activités nutritionnelles représentent 10 pour cent du montant total du plan de travail hiérarchisé provisoire. La plupart de ces activités sont mises en œuvre au titre des Objectifs stratégiques 1 et 4. Le montant des fonds qui devraient pouvoir y être affectés ne représente que 533 millions de dollars, y compris les CAI, alors même que la proportion d'enfants souffrant de malnutrition chronique atteint 25 pour cent. Il est urgent de mettre en place un dispositif complet d'interventions nutritionnelles.
90. Le PAM modifie actuellement certains de ses programmes afin d'en renforcer les effets nutritionnels. Ainsi, il s'attache à mettre au point des programmes de protection sociale tenant compte de la nutrition dans le but de diversifier davantage les apports alimentaires en donnant accès à des aliments enrichis au titre des distributions générales, et à mener des activités de communication, dans le cadre de ses programmes de transferts de type monétaire, pour faire évoluer les comportements et améliorer l'alimentation quotidienne. Le coût de ces interventions n'est pas inclus dans le volet du plan de travail hiérarchisé provisoire concernant les opérations nutritionnelles.

### **Analyse par catégorie d'activités**

91. La figure III.3 présente le plan de travail hiérarchisé provisoire, ventilé par catégorie d'activités.

**Figure III.3: Plan de travail hiérarchisé provisoire de 2017, par catégorie d'activités (en millions de dollars)**



92. Comme en 2016, les IPSR constituent la première catégorie d'activités: elles représentent 3,7 milliards de dollars, soit 69 pour cent des ressources affectées aux priorités, dont 30 pour cent sont alloués aux opérations menées en Éthiopie, dans la région syrienne et au Soudan. Le nombre des IPSR est plus élevé que dans le plan pour 2016 (de 73 pour cent), en raison principalement du reclassement de certaines opérations d'urgence. Ce constat est confirmé par le fléchissement des fonds nécessaires pour les opérations d'urgence, dont le montant est passé de 1,8 milliard de dollars en 2016 à 951 millions de dollars en 2017.

93. Dans le plan de travail hiérarchisé provisoire de 2017, les projets de développement représentent 8 pour cent du montant total, soit un engagement inférieur de 1,2 million de dollars à celui de 2016. Les opérations spéciales augmentent quant à elles de 34 millions de dollars (13 pour cent). Les plus grandes opérations spéciales du PAM se poursuivent en République démocratique du Congo, en Somalie et au Soudan du Sud; elles représentent globalement 54 pour cent des opérations spéciales prévues.

### Analyse par type de transfert

94. Actuellement, le PAM fournit son assistance selon trois modalités: aide alimentaire en nature, bons d'alimentation et transferts de type monétaire<sup>16</sup>. Chacun de ces moyens peut être utilisé seul ou en association avec d'autres modalités d'assistance. Le tableau III.3 présente le plan de travail hiérarchisé provisoire, ventilé par type de transfert.

<b>TABLEAU III.3: PLAN DE TRAVAIL HIÉRARCHISÉ PROVISOIRE DE 2017, PAR TYPE DE TRANSFERT (Y COMPRIS LES COÛTS ASSOCIÉS)</b>		
<b>Type de transfert</b>	<b>Millions de dollars</b>	<b>Pourcentage</b>
Aide alimentaire en nature, y compris les COD* et les frais de TTEM** connexes	2 806	56
Transferts de type monétaire et COD connexes	1 144	23
Bons d'alimentation et COD connexes	125	2
Développement et augmentation des capacités	339	7
CAD***	619	12
<b>Total</b>	<b>5 033</b>	<b>100</b>
CAI***	352	
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>5 385</b>	

\* Coûts opérationnels directs.

\*\* Transport terrestre, entreposage et manutention.

\*\*\* Coûts d'appui directs.

95. Le montant de l'assistance alimentaire, y compris les COD et les frais de TTEM associés, s'élève à 2,8 milliards de dollars. Les opérations menées à ce titre en Éthiopie, dans la région syrienne, au Soudan du Sud et au Yémen représentent 48 pour cent des transferts de vivres prévus.

### *Transferts de type monétaire et bons d'alimentation*<sup>17</sup>

96. Les transferts de type monétaire, qui comprennent les transferts d'espèces et les bons d'achat, assortis ou non de conditions, s'élèvent à 1,14 milliard de dollars, y compris les COD associés, soit 23 pour cent du plan de travail. La proportion des transferts de type monétaire et des bons d'alimentation<sup>18</sup> est supérieure de 11 pour cent à celle qui est indiquée dans le plan pour 2016. Les opérations menées en faveur des réfugiés syriens et au Yémen, qui devraient être celles qui utilisent le plus ces modalités, représentent 49 pour cent du plan de travail hiérarchisé provisoire.
97. Le PAM utilise actuellement les bons d'alimentation en tant que modalité d'assistance autonome, distincte des transferts en nature et des transferts de type monétaire. Ces bons, dont l'utilisation comporte des processus opérationnels de trésorerie, peuvent être facilement transformés en transferts de type monétaire, ce qui permet d'élargir les choix offerts aux bénéficiaires. Les bons

<sup>16</sup> Voir l'annexe VI (qui figurera dans le document final qui sera présenté au Conseil d'administration).

<sup>17</sup> Les chiffres indiqués dans le présent chapitre ne tiennent pas compte des CAD et des CAI, ni dans certains cas des frais de TTEM.

<sup>18</sup> Les bons d'alimentation n'ont pas fait l'objet d'une planification distincte pour 2016.

d'alimentation et les coûts directs connexes, à l'exclusion des CAI, représentent un montant de 125 millions de dollars, soit 2 pour cent du plan de travail hiérarchisé provisoire de 2017.

98. Le nombre de bénéficiaires des transferts de type monétaire est passé de 1 million en 2009 à 9,6 millions en 2015. L'utilisation de cette modalité d'assistance s'est répandue, passant de 26 opérations dans 19 pays en 2009 à 84 opérations dans 54 pays en 2016.
99. Afin de tirer le meilleur parti des programmes axés sur les transferts de type monétaire<sup>19</sup>, il est essentiel que le personnel et les partenaires soient dûment formés et qu'un système standard soit accessible à tous. Depuis 2015, le PAM a dispensé une formation sur les transferts de type monétaire à des membres du personnel issus de tous les domaines fonctionnels et de toutes les régions, ainsi qu'à quelque 150 personnes travaillant pour des partenaires extérieurs.
100. Conformément à l'engagement pris en 2015, le Secrétariat a déployé de nouveaux instruments pour les transferts de type monétaire. Les mécanismes de transfert communs ont été renforcés au cours du premier semestre de 2016 grâce au lancement d'un appel d'offres international qui a permis de conclure des accords de longue durée avec des partenaires techniques et financiers visant à assurer un rayon d'action de portée mondiale, à l'échelle voulue. La collaboration avec ces partenaires a également permis de: i) réduire les délais d'exécution des transferts de type monétaire; ii) modifier les modalités de transfert en fonction des conditions du marché et des besoins des bénéficiaires; iii) réduire les coûts de livraison; et iv) normaliser les processus afin de limiter la responsabilité et de réduire les risques. Les bureaux de pays peuvent donc travailler en collaboration avec leurs interlocuteurs locaux afin d'optimiser les transferts de type monétaire et contribuer ainsi à améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition.
101. En 2017, l'IPSR menée dans la région syrienne<sup>20</sup> devrait absorber la plus grande partie des transferts de type monétaire, à hauteur de 599 millions de dollars: ce montant, qui est supérieur aux chiffres indiqués dans le plan de travail de 2016, est néanmoins compensé par la réduction prévue des financements et des activités de transferts de type monétaire en Iraq, au Népal et au Yémen.
102. Les transferts de type monétaire effectués dans le cadre de distributions générales devraient représenter 872 millions de dollars; viennent ensuite les activités 3A, qui sont la deuxième catégorie la plus importante pour laquelle le PAM utilise des transferts de ce type, avec 195 millions de dollars. Pour ce qui est des catégories d'activités, la plus grande partie des transferts de type monétaire (1 milliard de dollars) seront mobilisés dans le contexte d'IPSR.
103. Les transferts de type monétaire comprennent les bons d'achat et les transferts d'espèces effectués par l'intermédiaire de prestataires de services financiers. Sur l'enveloppe de 1,14 milliard de dollars prévue à ce titre, les bons d'achat et les transferts d'espèces représentent, respectivement, 0,72 milliard de dollars et 0,42 milliard de dollars.
104. Les bons d'alimentation représentent<sup>21</sup> 125 millions de dollars, soit 2 pour cent du plan de travail de 2017. L'opération d'urgence au Yémen en sera le principal utilisateur, à hauteur de 102 millions de dollars; la valeur des bons d'alimentation devant être distribués dans le cadre d'opérations d'urgence devrait s'établir à 118 millions de dollars.

### ***Développement et augmentation des capacités***

105. Les gouvernements font de plus en plus appel à l'assistance technique des bureaux de pays afin que ceux-ci les aident à mettre en œuvre des approches innovantes en vue d'améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition: la réalisation de l'ODD 2 dépend largement de la capacité du PAM à répondre à ces exigences. Il est donc indispensable de prévoir des ressources pour renforcer les capacités nationales et l'engagement auprès des gouvernements afin qu'une action de plus grande envergure puisse être menée en vue d'éliminer la faim.

---

<sup>19</sup> Engagement du Sommet mondial sur l'action humanitaire.

<sup>20</sup> La République arabe syrienne et les cinq pays voisins.

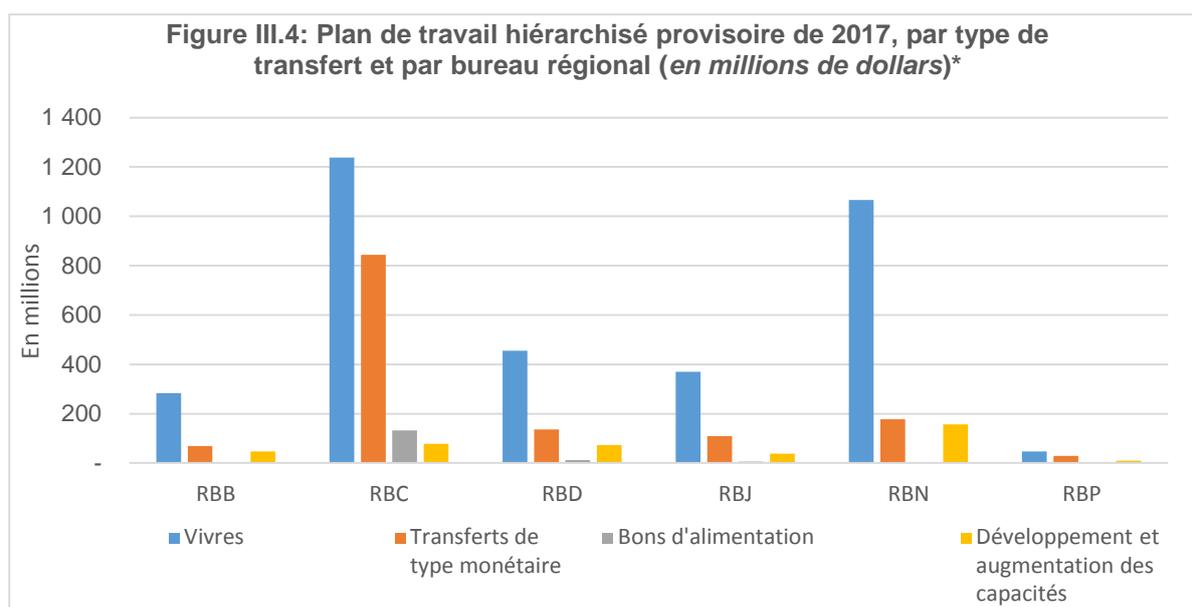
<sup>21</sup> Dans le Plan de gestion pour 2016-2018, les bons d'alimentation sont regroupés avec les bons d'achat.

106. Les activités de développement et d'augmentation des capacités constituent 7 pour cent du plan de travail hiérarchisé provisoire et les opérations menées à ce titre en République démocratique du Congo, au Soudan du Sud et en Somalie représentent 41 pour cent du total.
107. Le tableau III.4 présente le plan de travail hiérarchisé provisoire, ventilé par activité et par type de transfert.

<b>TABLEAU III.4: PLAN DE TRAVAIL HIÉRARCHISÉ PROVISOIRE DE 2017, PAR ACTIVITÉ ET PAR TYPE DE TRANSFERT (en millions de dollars)*</b>				
<b>Activité</b>	<b>Produits alimentaires et COD connexes</b>	<b>Transferts de type monétaire et COD connexes</b>	<b>Bons d'alimentation et COD connexes</b>	<b>Développement et augmentation des capacités</b>
Distributions générales	1 845	872	118	–
Activités 3A	200	195	4	–
AAF	10	23	0	–
Nutrition – prévention	238	8	2	–
Nutrition – traitement	167	0	–	–
Alimentation scolaire	331	45	1	–
VIH/sida et tuberculose	14	0	0	–
Développement et augmentation des capacités	–	–	–	339
<b>TOTAL</b>	<b>2 806</b>	<b>1 144</b>	<b>125</b>	<b>339</b>

\* Hors CAD et CAI.

108. Les transferts de type monétaire et les bons d'alimentation seront principalement utilisés dans le cadre des distributions générales et des activités 3A; les activités de nutrition et d'alimentation scolaire feront principalement appel aux transferts de vivres.
109. La figure III.4 présente le plan de travail hiérarchisé provisoire, ventilé par type de transfert et par bureau régional.



\*Y compris les CAD et les CAI, mais à l'exclusion des fonds d'affectation spéciale.

110. Le Bureau régional du Caire est celui qui fait le plus largement appel à l'assistance alimentaire en nature, aux transferts de type monétaire et aux bons d'alimentation (43 pour cent du plan de travail hiérarchisé provisoire). Les transferts de type monétaire, la deuxième modalité de transfert par ordre d'importance, représentent 25 pour cent de l'enveloppe globale du plan de travail hiérarchisé provisoire: cette orientation reflète les investissements du PAM dans des outils permettant aux bureaux de pays d'adopter les modalités voulues en fonction des besoins des bénéficiaires. La région Afrique de l'Est et Afrique centrale absorbe la plus grosse part des activités de développement et d'augmentation des capacités et se place au deuxième rang pour ce qui est de l'ensemble des modalités d'assistance.

### **Analyse par domaine thématique**

111. Le Programme 2030 sera mis en œuvre au niveau des pays. Le PAM travaillera en collaboration avec les parties prenantes nationales et les équipes de pays des Nations Unies afin de déterminer la meilleure manière de soutenir les stratégies nationales pour éliminer la faim. Il s'agira ainsi d'intervenir en lien avec les stratégies nationales de développement durable et dans le respect de celles-ci. L'approche de la planification stratégique par pays sera au cœur du Plan stratégique pour 2017-2021; elle prévoit la réalisation d'examen stratégiques nationaux visant à étayer l'établissement des plans stratégiques de pays.
112. Les objectifs sont les suivants: i) aider les pays à progresser sur la voie de l'élimination de la faim; ii) rendre le Plan stratégique pour 2017-2021 opérationnel au niveau des pays, y compris les interventions d'urgence; et iii) assurer une cohérence et une efficacité maximales de l'assistance fournie par le PAM et des partenariats de celui-ci pour lutter contre l'insécurité alimentaire et la malnutrition. Le PAM attend de ses partenaires que ceux-ci adhèrent à ses principes fondamentaux et répondent à ses attentes en matière de transparence et de responsabilisation.
113. Les grands thèmes qui domineront les opérations du PAM en 2017 sont notamment les suivants: programmes réalisés dans le cadre de situations d'urgence et de transition, analyse de la sécurité alimentaire et de la nutrition, protection sociale et filets de sécurité, climat et réduction des risques de catastrophe, rapprochement des petits exploitants des marchés, coopération Sud-Sud et coopération triangulaire, nutrition, problématique hommes-femmes et, enfin, suivi et évaluation.

### ***Programmes réalisés dans le cadre de situations d'urgence et de transition***

114. Suite aux évaluations, audits et examens sur le sujet, le PAM reverra les programmes qu'il applique dans les situations d'urgence et de transition en accordant une attention particulière aux six domaines interdépendants suivants: la protection, la responsabilité envers les populations touchées, les déplacements forcés, l'urbanisation, l'accès à l'aide humanitaire et la consolidation de la paix. Des directives seront élaborées et les directeurs et directeurs adjoints des bureaux de pays, les responsables de programmes d'aujourd'hui et de demain recevront une formation dans le cadre de la stratégie consistant à investir dans l'excellence des programmes et des parcours d'apprentissage correspondants. Un système durable d'appui aux bureaux de pays sera mis en place.
115. Les aspects relatifs à la protection et à la responsabilité envers les populations touchées seront intégrés aux activités du PAM de plusieurs façons: appui aux bureaux de terrain, directives et préparation d'une évaluation de la politique en matière de protection. Les divisions chargées de la sécurité sur le terrain, de la chaîne d'approvisionnement et de la préparation aux situations d'urgence et des activités d'appui collaboreront dans le cadre d'un projet commun portant sur l'accès à l'aide humanitaire dans le respect de certains principes et visant à aider les bureaux de pays dans des contextes opérationnels complexes.
116. Suite à l'approbation de la politique en matière de consolidation de la paix<sup>22</sup>, les divisions du Siège fourniront aux bureaux de pays un appui concernant la programmation intégrant la notion de conflit. En partenariat avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), le PAM continuera à promouvoir l'autosuffisance des réfugiés, dans le cadre de projets pilotes

---

<sup>22</sup> WFP/EB.2/2016/4-A/Rev.1.

mis en œuvre en Ouganda, au Soudan du Sud et au Tchad. Il mettra par ailleurs à jour sa politique et ses directives visant à guider l'élaboration de programmes adaptés aux contextes urbains.

### *Sécurité alimentaire et analyses conjointes*

117. Le PAM continuera à utiliser les évaluations des besoins, les études sur les marchés et les analyses économiques pour fixer les priorités de son assistance. L'uniformisation de son approche pour les rapports sur les indicateurs relatifs à la sécurité alimentaire est un exemple des améliorations récentes apportées par le PAM en matière de normalisation et de comparabilité des données nationales. Le PAM examine aussi les effets multiplicateurs de l'aide humanitaire sur l'économie locale. Il révisé son système d'analyse des marchés à l'appui des interventions faisant appel aux marchés et étudie l'interopérabilité de sa base de données sur les prix avec la FAO et le Réseau du système d'alerte rapide face aux risques de famine (FEWS-NET).

### *Évaluations*

118. Avec l'aide du Siège et dans l'esprit du Sommet mondial sur l'action humanitaire, les bureaux régionaux et les bureaux de pays amplifieront les enquêtes sur la sécurité alimentaire, les évaluations de la sécurité alimentaire dans les situations d'urgence, les évaluations conjointes avec le HCR, les évaluations des récoltes et de la sécurité alimentaire avec la FAO, ainsi que les évaluations des besoins consécutifs à une catastrophe et les évaluations rapides initiales multisectorielles menées conjointement avec d'autres organismes.
119. Le PAM renforcera sa participation au Réseau d'information sur la sécurité alimentaire, qui intensifie actuellement ses partenariats avec la FAO, le Fonds international de développement agricole (FIDA), l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI), le réseau FEWS-NET et un certain nombre d'institutions régionales, telles que l'Autorité intergouvernementale pour le développement et le Comité permanent inter-États de lutte contre la sécheresse dans le Sahel, afin d'optimiser l'analyse de la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Il continuera d'héberger le secrétariat du Réseau d'information sur la sécurité alimentaire, qui établit des directives concernant la mesure de la résilience, les indicateurs de sécurité alimentaire et nutritionnelle et l'étude des prix du marché, et favorisera le développement des capacités nationales et régionales en collaboration avec la FAO et FEWS-NET.

### *Suivi de la sécurité alimentaire*

120. Dans le cadre de son projet d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité mobile (dit mVAM), le PAM procède à des essais de collecte de données à distance en utilisant les communications vocales, la technologie interactive de réponse vocale et les textos pour recueillir en temps réel des données ventilées par sexe concernant les indicateurs de sécurité alimentaire relatifs aux ménages, aux activités nutritionnelles et aux marchés. Les bulletins qui sont publiés après chaque série de collecte de données fournissent des informations actualisées visant à éclairer les processus de décision, de planification et d'appel.
121. Le mVAM est un outil évolutif: 100 000 questionnaires y relatifs ont été recueillis en 2015 dans 20 pays (soit sept fois plus qu'en 2014), y compris dans le cadre des situations d'urgence en Iraq, dans la région syrienne, au Soudan du Sud et au Yémen.
122. L'analyse de ces informations a permis de dégager des enseignements utiles aux fins de l'élargissement du projet à de nouveaux pays: des enquêtes sur Internet et des outils de messagerie tels que le service gratuit offert par Facebook sont mis à l'essai dans le cadre de mVAM, et de nouveaux indicateurs sont recueillis. Un site Web, où l'on trouvera des renseignements actualisés téléchargeables gratuitement sur les smartphones, sera bientôt disponible.
123. Le PAM continuera d'assurer le suivi de la production agricole saisonnière et de ses retombées sur l'approvisionnement alimentaire et les revenus dans le cadre du dispositif d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité, qui permet de renforcer les capacités des systèmes de télédétection et d'information géographique. Le PAM met actuellement au point une série de produits destinés au suivi saisonnier par pays, comprenant des animations cartographiques et des vidéos, et il a renforcé l'étude du phénomène El Niño, qui permet de l'alerter sur les besoins d'achats anticipés. Le projet du PAM intitulé *Cambodia Land and Environment Atlas and*

*Resource* et la coopération avec le FIDA en matière de climat, de systèmes d'information géographique et de services d'analyse sont d'autres nouveautés, de même que la collaboration établie avec l'Agence spatiale européenne afin d'améliorer la résolution de l'imagerie de télédétection fournie par les plateformes satellitaires Sentinel-L.

### ***Protection sociale et filets de sécurité***

124. Le PAM étoffera ses services de conseil technique en vue de renforcer les capacités des pays à concevoir, mettre en œuvre et évaluer des programmes de protection sociale tenant compte de la sécurité alimentaire et de la nutrition. Il continuera de contribuer à l'élaboration de mécanismes de filets de sécurité et à la mise au point de stratégies différenciées ayant trait à la lutte contre la faim pour venir en aide aux populations exposées à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle. Le PAM mettra ses compétences en matière de transferts de type monétaire, de chaînes d'approvisionnement efficaces, de gestion des risques et de chaînes de valeur prenant en compte la nutrition, à la disposition des pays qui en feront la demande, et il aura recours à des partenaires de réserve et à des spécialistes externes pour fournir l'assistance technique requise. Il continuera de travailler avec ses partenaires au sein du Conseil de coopération interinstitutions pour la protection sociale (SPIAC-B) et d'apporter son aide aux gouvernements aux fins de la réalisation des cibles des ODD.
125. Le PAM renforcera les systèmes nationaux de protection sociale à l'appui des opérations d'aide humanitaire, l'objectif étant de compléter les systèmes nationaux par des transferts de type monétaire, si possible, et cela notamment pendant et après les crises.
126. Le PAM encouragera la prise en charge des programmes de repas scolaires au niveau national et continuera d'apporter une assistance technique aux gouvernements. Il maintiendra son appui aux modèles d'alimentation scolaire utilisant la production locale en établissant des liens avec les producteurs locaux de produits alimentaires et les petits exploitants agricoles, et encouragera le lancement de l'approche systémique pour l'amélioration des résultats dans le domaine de l'éducation, qui suit les progrès accomplis par les pays dans la prise en charge des programmes. Le PAM améliorera les analyses de l'efficacité et de l'efficacités des programmes d'alimentation scolaire, et il aidera les gouvernements à réaliser des évaluations coûts-avantages des programmes de repas scolaires visant à établir dans quelle mesure ceux-ci permettent de promouvoir l'accès à l'éducation, y compris en situations d'urgence, et appuient le développement national.

### ***L'approche à trois niveaux***

127. L'approche à trois niveaux constitue le fondement même d'une programmation intégrée à long terme mettant les personnes et leurs moyens d'existence au cœur du dispositif de planification et rattachant les acteurs de l'action humanitaire à ceux du développement. Cet outil sera utilisé pour nouer des partenariats, harmoniser les activités du PAM avec celles des gouvernements et d'autres parties prenantes et mettre au point des solutions adaptées au contexte local.

### ***Programmes relatifs au climat et à la réduction des risques de catastrophe***

128. Le PAM continuera de miser sur l'assistance alimentaire et nutritionnelle pour améliorer la résilience en cas de chocs, atténuer les risques de catastrophe et favoriser l'adaptation au changement climatique. Conformément au Plan stratégique pour 2017-2021 et à l'ODD 2, la politique du PAM en matière de changement climatique ainsi que le plan d'action correspondant seront présentés au Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2016, afin que celui-ci les approuve. L'accent sera mis sur la collaboration avec des partenaires à l'appui des gouvernements et sur l'analyse des effets du changement climatique sur la sécurité alimentaire, l'objectif étant d'éclairer les politiques et les plans d'action dans ce domaine et de renforcer les capacités nécessaires à la création d'outils permettant de faire face à l'accroissement des risques liés aux catastrophes climatiques et à l'évolution du climat à plus long terme.
129. Le PAM prévoit notamment de donner plus d'ampleur à l'initiative 4R en faveur de la résilience des communautés rurales, qui permet d'améliorer la sécurité alimentaire en intervenant sur plusieurs fronts: réduction des risques à l'échelle de la communauté, micro-assurance pour la création d'actifs, diversification des moyens d'existence et inclusion de services financiers. La

première évaluation dont cette initiative a fait l'objet a montré que les agriculteurs assurés épargnaient deux fois plus que les autres, achetaient davantage de bétail et investissaient également plus dans les semences, les engrais et les moyens de production. Les femmes, qui sont souvent à la tête des ménages les plus pauvres, sont celles qui obtiennent les gains de productivité les plus importants.

130. Le PAM prévoit aussi de rendre opérationnel le mécanisme destiné à renforcer la sécurité alimentaire et la résilience face aux aléas climatiques (FoodSECuRE), qui permet d'améliorer les capacités d'adaptation aux chocs climatiques grâce à la préparation anticipée, à des financements prévisibles en cas de choc et au redressement. Le PAM a déployé ce dispositif dans plusieurs pays préalablement au récent retour du phénomène El Niño.
131. Le PAM et la Mutuelle panafricaine de gestion des risques étudient des moyens permettant d'élargir la couverture d'assurance à d'autres pays grâce aux polices dites "replica" de la Mutuelle, afin de mettre en place des stratégies efficaces en matière d'assurance contre les risques climatiques et de développer les capacités de mise en œuvre des plans d'intervention nationaux. Cette action s'inscrit dans le droit fil de l'Initiative du G7 concernant l'assurance contre les risques climatiques.
132. Le PAM et le gouvernement des pays concernés, des organismes des Nations Unies, des organisations non gouvernementales (ONG) et des partenaires du secteur privé s'attachent à renforcer les services climatologiques au Malawi, en République-Unie de Tanzanie et au Sénégal: il s'agit de fournir aux gouvernements et aux communautés des informations et des outils en lien avec le climat qui leur permettront d'améliorer leur résilience. Conformément à l'ODD 7, le PAM favorise l'intégration, dans les programmes nationaux, d'initiatives visant à assurer l'accès en toute sécurité à des sources d'énergie propres et financièrement abordables.

#### ***Élargissement et généralisation de l'accès des petits exploitants agricoles aux marchés***

133. L'initiative Achats au service du progrès (P4P) consistant à rapprocher les petits exploitants agricoles des marchés, qui a été lancée à titre pilote dans 20 pays, est en train d'être intégrée aux activités du PAM. Des avis techniques pour le renforcement des capacités et la prise en compte des petits exploitants dans les procédures d'achat ont été élaborés à l'intention des bureaux de pays, des gouvernements et d'autres parties prenantes. L'objectif est de faire en sorte qu'au moins 10 pour cent des achats annuels de produits alimentaires soient effectués auprès de petits exploitants agricoles, conformément à l'approche des plans stratégiques de pays.
134. La mise en œuvre du programme Achats au service du progrès sera coordonnée avec d'autres approches du PAM, telles que la comptabilisation des pertes après récolte, la plateforme d'achat dite "patiente" et l'attention donnée à la qualité et la sécurité sanitaire des aliments, dans le but de rendre les petits producteurs plus compétitifs, d'améliorer leurs moyens d'existence et de lutter contre l'insécurité alimentaire et la malnutrition afin d'éliminer la faim d'ici à 2030. Cette démarche s'inscrit dans le cadre de la contribution du PAM à la transformation des systèmes alimentaires.

#### ***Coopération Sud-Sud et coopération triangulaire***

135. La coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire constituent des approches de plus en plus pertinentes vis-à-vis de l'action menée par le PAM pour aider les pays à progresser sur la voie de la réalisation de l'ODD 2. Au cours de ces dernières années, le PAM a ainsi renforcé ses activités d'appui visant à mobiliser le savoir-faire et les ressources des pays en développement pour éliminer la faim. En effet, 60 pour cent des bureaux de pays ont recours à ces modalités pour venir en aide aux gouvernements hôtes et le PAM a été reconnu comme étant l'un des trois partenaires les plus dynamiques au sein du système des Nations Unies en matière de coopération triangulaire. Cette forme de coopération permet également d'étendre l'action de sensibilisation et de plaider que le PAM mène auprès des pays en développement et des pays partenaires.
136. La politique du PAM en matière de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire, qui a été approuvée par le Conseil à sa session annuelle de 2015, appuie cette approche complémentaire de la coopération Nord-Sud.

### *Suivi et établissement de rapports*

137. Le suivi et l'établissement de rapports jouent un rôle essentiel dans la gestion de la performance du PAM. La stratégie du PAM en matière de suivi pour 2015-2017, qui est dotée d'un plan de mise en œuvre et d'un budget spécifiques, guide le processus de suivi et d'examen afin d'apporter des améliorations durables au dispositif de suivi. À partir de 2017, ce dispositif sera harmonisé avec le Cadre de résultats institutionnels, le Plan stratégique pour 2017-2019, les ODD et le cadre de financement révisé du PAM, de manière à pouvoir évaluer la performance en établissant des liens entre les ressources et les résultats attendus et obtenus.
138. Les investissements consacrés aux technologies de l'information ont permis d'optimiser le suivi et les rapports. COMET<sup>23</sup> permet d'assurer un suivi rigoureux des opérations, qui facilite la prise de décisions et l'établissement des rapports et permet d'améliorer la conception et la gestion des programmes. En 2017, COMET sera harmonisé avec le Plan stratégique pour 2017-2019 et le système WINGS, modifié en fonction du nouveau cadre de financement, afin d'améliorer la prise de décisions et d'optimiser la reddition de comptes.
139. Au cours du premier trimestre de 2016, un dispositif de suivi des transferts de type monétaire a été mis au point en tenant compte de l'expérience acquise, afin de contribuer au développement de ces modalités d'assistance et pour fournir des éléments d'information concrets. Il a été rendu obligatoire le 1<sup>er</sup> juillet 2016 pour tous les bureaux de pays qui ont recours aux transferts de type monétaire.

### **Accélérer la prise en compte de la problématique hommes-femmes à tous les niveaux**

140. Le PAM est déterminé 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. Il s'attache à promouvoir l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes dans le cadre de ses programmes et il intensifie sa collaboration avec les institutions sises à Rome et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes). Le PAM est co-président du Groupe chargé de la problématique hommes-femmes mis en place par le Comité permanent interinstitutions, ainsi que l'un des membres du comité directeur de l'équipe volante de spécialistes de l'égalité des sexes.
141. Les ressources allouées aux activités liées à la problématique hommes-femmes sont estimées à 13 pour cent du programme de travail hiérarchisé provisoire du PAM, soit 1 pour cent de plus qu'en 2016. Le PAM a pour objectif de porter ce montant à 15 pour cent des besoins opérationnels d'ici à 2020.
142. La politique en matière de problématique hommes-femmes (2015–2020) contribuera à assurer que les questions relatives à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes sont intégrées dans toutes les activités et que les besoins différents des femmes, des hommes, des filles et des garçons en matière de sécurité alimentaire et de nutrition sont traités de manière équitable. Les considérations liées à la parité des sexes seront prises en compte tout au long du cycle des programmes, depuis l'estimation initiale des besoins jusqu'à l'évaluation finale.
143. Les activités tenant compte de la problématique hommes-femmes prévoient: i) des mesures pour améliorer l'accès des filles à l'enseignement primaire afin de parvenir à la parité des sexes et de promouvoir l'égalité des droits et des chances; ii) des programmes saisonniers fondés sur les moyens d'existence pour que les projets, tous secteurs confondus, correspondent aux priorités et aux besoins des femmes et des hommes; iii) l'amélioration du savoir-faire technique des bureaux régionaux et des bureaux de pays; et iv) le développement des capacités du personnel du PAM et de ses partenaires dans ce domaine.
144. Les ressources requises prévoient également des provisions devant permettre de traiter les questions de protection liées à la problématique hommes-femmes, notamment celle de la violence sexiste, et d'appuyer les interventions interorganisations menées dans le domaine du VIH et du sida.

---

<sup>23</sup> Outil des bureaux de pays pour une gestion efficace (des opérations des programmes).

## Fonds d'affectation spéciale

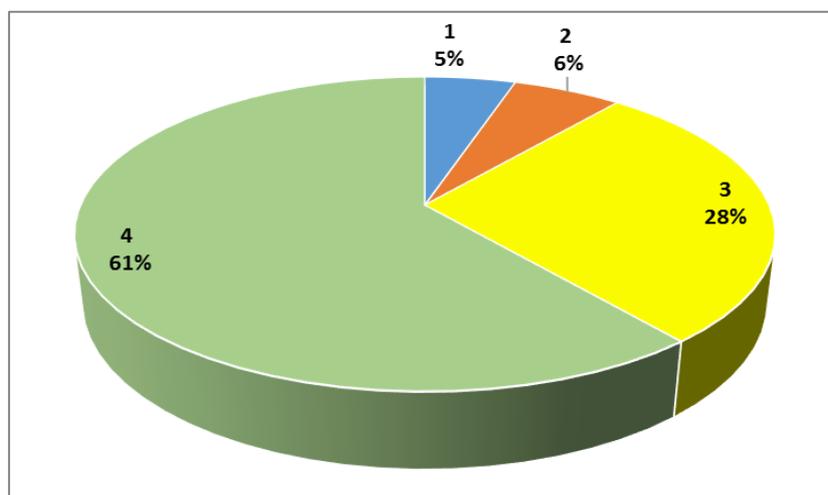
### Fonds d'affectation spéciale destinés à des pays spécifiques

145. Les fonds d'affectation spéciale destinés à des pays spécifiques ont pour finalité d'aider les gouvernements à administrer et exécuter des programmes conformes aux Objectifs stratégiques du PAM et de fournir des ressources extrabudgétaires aux programmes établis en conformité avec les stratégies de pays du PAM. Les principaux donateurs sont les gouvernements hôtes, mais les gouvernements d'autres pays ainsi que des fondations privées peuvent également contribuer au financement de ces fonds.
146. En 2017, les fonds d'affectation spéciale destinés à des pays spécifiques devraient représenter un montant de 95,2 millions de dollars, soit 2 pour cent de moins qu'en 2016. Le tableau III.5 indique la répartition par région des fonds d'affectation spéciale destinés à des pays spécifiques.

TABLEAU III.5: FONDS D'AFFECTATION SPÉCIALE, PAR BUREAU RÉGIONAL – 2017 (en millions de dollars)		
Bureau régional	Fonds d'affectation spéciale	
Bangkok	21,4	23%
Le Caire	7,7	8%
Dakar	3,5	4%
Johannesburg	21,2	22%
Nairobi	13,5	14%
Panama	27,8	29%
<b>TOTAL</b>	<b>95,2</b>	<b>100%</b>

147. Le financement des activités au moyen de fonds d'affectation spéciale devrait marquer un recul de 5,9 millions de dollars (soit 6 pour cent de moins qu'en 2016). Le principal utilisateur de ces fonds reste le Bureau régional de Panama, dont la part a néanmoins diminué suite à une réduction des activités en Équateur et au Honduras. Les activités financées par des fonds d'affectation spéciale devraient augmenter dans d'autres bureaux régionaux en 2017.

**Figure III.5: Fonds d'affectation spéciale destinés à des pays spécifiques, par Objectif stratégique**



148. La figure III.5 montre que la part des ressources correspondant à l'Objectif stratégique 4 reste inchangée et que la réduction de 5 pour cent des activités relevant de l'Objectif stratégique 3 est compensée par une légère progression des opérations menées au titre des Objectifs stratégiques 1 et 2. Les interventions qui relèvent de l'Objectif stratégique 3 viseront à assurer la distribution de suppléments alimentaires produits localement et à renforcer les capacités locales d'exécution des programmes axés sur la sécurité alimentaire et la nutrition. Les activités mises en œuvre en lien avec l'Objectif stratégique 1 appuieront l'analyse de la sécurité alimentaire et contribueront à développer les capacités de suivi ainsi que de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise. Les activités menées au titre de l'Objectif stratégique 2 contribueront au développement des communautés, par exemple en créant des infrastructures.

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

149. En 2017, les activités exécutées dans les bureaux de pays à l'aide de fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle représenteront une enveloppe de 21,4 millions de dollars et concerneront principalement les initiatives Achats au service du progrès et Efforts renouvelés contre la faim et la dénutrition chez les enfants (REACH), la Children's Investment Fund Foundation et le renforcement de la résilience face au changement climatique.

**Plan d'exécution**

150. Le plan d'exécution, établi pour chaque région (voir le tableau III.6), 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 activités mises en œuvre dans certains pays ou au niveau régional. Le PAM prévoit un plan d'exécution d'un montant de 5,5 milliards de dollars pour 2017, dont 5,4 milliards de dollars provenant du plan de travail hiérarchisé provisoire et 117 millions de dollars de fonds d'affectation spéciale.

<b>TABLEAU III.6: PLAN D'EXÉCUTION PAR RÉGION (en millions de dollars)*</b>			
<b>Bureau régional</b>	<b>Plan de travail hiérarchisé provisoire</b>	<b>Fonds d'affectation spéciale</b>	<b>Total</b>
Bangkok	401	21,4	<b>422,4</b>
Le Caire	2 292	7,7	<b>2 299,7</b>
Dakar	676	3,5	<b>679,5</b>
Johannesburg	524	21,2	<b>545,2</b>
Nairobi	1 403	13,5	<b>1 416,5</b>
Panama	88	27,8	<b>115,8</b>
<b>Total partiel</b>	<b>5 385</b>	<b>95,2</b>	<b>5 480,2</b>
Fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle destinés à des activités menées sur le terrain	s.o.	21,4	<b>21,4</b>
<b>TOTAL</b>	<b>5 385</b>	<b>116,6</b>	<b>5 501,6</b>

\* Y compris les CAI.

## **Chapitre IV: Budget administratif et d'appui aux programmes**

### **Vue d'ensemble**

151. Le présent chapitre expose la proposition de budget AAP pour 2017, d'un montant de 335,4 millions de dollars. Cette proposition comprend une augmentation de 10 millions de dollars (3,4 pour cent) destinée au Siège dans son acception élargie. En outre, conformément aux efforts constants que le Secrétariat déploie pour adapter ses budgets aux priorités en évolution de l'organisation, la proposition prévoit une réaffectation supplémentaire (ou redéploiement) de 5 pour cent des allocations budgétaires sous-jacentes du Siège.
152. Les ressources supplémentaires du Siège et le redéploiement de 5 pour cent sont proposés afin de couvrir les domaines les plus prioritaires relevant du budget AAP, sur la base des engagements déjà pris devant le Conseil – pour la plupart dans le secteur de l'appui aux programmes – ainsi que d'autres domaines axés sur l'amélioration de l'efficacité ou les gains d'efficience.
153. Un ajustement de 35,1 millions de dollars est proposé afin de fournir un financement de substitution pour les coûts d'appui directs afférents aux opérations mais financés au niveau central. Dans la perspective de la conception et de la mise en œuvre du nouveau cadre de financement, qui permettra d'harmoniser la structure des coûts du PAM avec celle des autres organismes des Nations Unies, cet ajustement permettra de comparer plus facilement les coûts et les résultats du PAM avec ceux d'autres organisations.
154. Aucune demande n'est faite concernant l'affectation de fonds du Compte de péréquation des dépenses AAP aux initiatives internes d'importance primordiale<sup>24</sup>. Ces dernières feront l'objet d'un document qui sera présenté au Conseil en 2017, à sa première session ordinaire, après qu'il se sera penché sur le Plan stratégique pour 2017-2021, les plans stratégiques de pays, le Cadre de résultats institutionnels et l'examen du cadre de financement, et une fois terminé l'examen visant à déterminer si la nouvelle structure organisationnelle du PAM est adaptée à la mission de celui-ci. D'après une estimation préliminaire, une allocation de 15 millions de dollars en faveur des initiatives internes d'importance primordiale laisserait le solde du Compte de péréquation des dépenses AAP à un niveau supérieur au niveau cible de cinq mois de dépenses fixé en 2015.

### **Finalité du budget AAP**

155. Le budget AAP permet de financer les coûts d'appui qui ne peuvent être imputés directement à des opérations en particulier. Il est alimenté par le produit du recouvrement des CAI sur les contributions, selon un taux approuvé tous les ans par le Conseil, en application de la politique de recouvrement intégral des coûts.
156. Chaque année, les budgets des départements sont examinés, et le budget AAP ordinaire est révisé pour vérifier qu'il répond aux priorités organisationnelles du PAM. Ces budgets sont étudiés et approuvés par le Comité pour l'affectation stratégique des ressources.
157. Le budget AAP est fortement sollicité, car il finance des besoins opérationnels qui ne cessent d'évoluer ainsi que la mise en œuvre des engagements pris devant le Conseil. Il peut être complété par des fonds alloués au titre du Compte de péréquation des dépenses AAP pour financer des initiatives internes d'importance primordiale, ou par des ressources fournies par des donateurs pour financer des initiatives de renforcement institutionnel, à la faveur de fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle.

### **Budgétisation en fonction de la performance et utilisation optimale des ressources**

158. Au PAM, le concept d'utilisation optimale des ressources consiste à exploiter les ressources afin d'obtenir les meilleurs résultats possible dans l'intérêt des bénéficiaires en conciliant au mieux l'efficacité, l'efficience et les économies. Des directives ont été mises en place pour veiller à ce

---

<sup>24</sup> WFP/EB.A/2015/6-C/1. Selon ces critères, une proposition doit: i) être de nature ponctuelle; ii) ne pas relever du budget AAP ordinaire; iii) ne pas être corrélée à un projet individuel; iv) nécessiter un financement prévisible; v) avoir peu de probabilité de générer des investissements supplémentaires suffisants de la part de donateurs; vi) être centrée sur le changement organisationnel.

qu'il en soit ainsi lors de la prise de décisions et du suivi ayant trait aux opérations ainsi que du partage des bonnes pratiques. Cette politique aide le PAM à faire la preuve de son efficacité.

159. Toutes les demandes d'attribution de crédits au titre du budget AAP doivent donc indiquer comment les activités proposées contribueront à l'efficacité du PAM et être classées par ordre de priorité en vue de leur présentation au Comité pour l'affectation stratégique des ressources, qui recommandera les propositions les plus urgentes ou les plus avantageuses à l'attention de la Directrice exécutive. Les propositions de financement non assorties d'une solide argumentation quant à l'utilisation optimale des ressources ont peu de chances d'être approuvées. Les unités qui reçoivent un financement doivent rendre compte, au Comité, de la contribution des activités à l'efficacité du PAM.

## Budget administratif et d'appui aux programmes pour 2017-2019

### Principales augmentations

160. Le budget AAP recommandé pour 2017 est fondé sur des recettes prévues s'élevant à 5,2 milliards de dollars, soit 6 pour cent de plus que l'estimation figurant dans le Plan de gestion pour 2016, ce qui devrait générer des recettes au titre du recouvrement des CAI chiffrées à 335,4 millions de dollars. L'augmentation des crédits à destination du Siège dans son acception élargie est plafonnée à 10 millions de dollars, soit 3,4 pour cent.
161. En application du principe selon lequel le PAM doit "vivre selon ses moyens", un ajustement du budget AAP d'un montant de 35,1 millions de dollars est proposé sur la base des opérations afin de porter à 335,4 millions de dollars le montant à utiliser, conformément aux recettes provenant des CAI estimées pour 2017. Cet ajustement permettrait de fournir un financement de substitution pour les coûts d'appui directs engendrés au niveau des opérations mais payés au niveau central. L'objectif est de faire en sorte que le financement de ces coûts par le PAM soit comparable à celui des autres organismes et de maximiser la valeur des transferts en faveur des bénéficiaires.
162. Le résultat final de l'établissement du budget AAP ordinaire est présenté au tableau IV.1.

<b>TABLEAU IV.1. PRINCIPALES ÉVOLUTIONS À LA HAUSSE DU BUDGET AAP</b> (en millions de dollars)		
<b>Budget AAP de base pour 2016</b>		<b>290,3</b>
Ajustement en faveur du Siège et des bureaux régionaux		
➤ Diminution des coûts standard de personnel, nette des augmentations statutaires	-3,0	
➤ Augmentations destinées à la mise en œuvre des politiques approuvées par le Conseil	6,0	
➤ Transferts de type monétaire et SCOPE	6,1	
➤ Autres priorités	0,9	
<b>Total partiel</b>		<b>10,0</b>
Ajustement technique relatif aux CAD centralisés		35,1
<b>Budget AAP proposé pour 2017</b>		<b>335,4</b>

### Ajustement technique des coûts centralisés relatifs aux bureaux de pays

163. Certains organismes disposant de contributions de base allouées volontairement ou mises en recouvrement utilisent ces contributions générales pour financer les coûts d'appui directs liés aux projets et d'autres dépenses supportés par les bureaux de pays. Le PAM, en sa qualité d'organisme financé entièrement par des contributions volontaires, doit indiquer précisément quelles contributions versées par des donateurs sont utilisées pour couvrir les coûts d'appui directs.

164. L'inscription au budget AAP de dépenses actuellement financées comme des coûts d'appui directs repose sur le principe de substitution: le total des coûts demeure inchangé, seule change la part déclarée comme étant financée par des contributions spécifiques de donateurs. Le financement au moyen du budget AAP de coûts d'appui directs administrés au niveau central permet d'anticiper les conclusions de l'examen du cadre de financement, en augmentant la valeur et la transparence des transferts destinés aux bénéficiaires, en réduisant au minimum les coûts d'appui directs liés aux contributions et en facilitant les comparaisons entre organismes<sup>25</sup>.
165. Le PAM propose que les coûts figurant au tableau IV.2 soient inscrits au budget AAP. Les coûts de ces services, qui sont imputables aux interventions menées dans les pays mais non gérés par ces derniers, ont été administrés au niveau central afin de tirer parti des gains d'efficacité obtenus grâce à des économies d'échelle plus grandes.
166. Ces services continueront d'appuyer les opérations et de générer des coûts en proportion des niveaux d'activité, mais ils apparaîtront sur la ligne de crédit intitulée "Appui aux programmes: bureaux régionaux et bureaux de pays"; les fonds alloués au titre des coûts d'appui directs seront réduits en conséquence, ce qui permettra de dégager un montant équivalent pour les transferts de valeur à l'intention des bénéficiaires.
167. Étant donné que la plupart de ces coûts sont facturés en fonction de la taille des opérations, qui est établie à partir du nombre de membres du personnel concernés ou du volume de produits distribués, il ne devrait pas y avoir de subventions croisées entre pays ou projets.

<b>TABLEAU IV.2: COÛTS CENTRALISÉS RELATIFS AUX BUREAUX DE PAYS</b> <i>(en millions de dollars)</i>	
Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies (UNDSS) et Fonds d'urgence pour la sécurité	13,8
Bien-être du personnel	0,7
Dépenses informatiques au prorata des effectifs	18,6
Évaluations décentralisées	2,0
<b>Ajustement technique relatif aux coûts centralisés</b>	<b>35,1</b>

168. Ces trois dernières années, les dépenses obligatoires afférentes à l'UNDSS et le Fonds d'urgence pour la sécurité du PAM – actuellement 18,8 millions de dollars – ont été financés au titre des coûts standard de personnel et par imputation directe aux projets. Sur l'ensemble de ces dépenses, 5 millions de dollars sont imputés sur les budgets du Siège et des bureaux régionaux au titre des coûts standard de personnel; ce montant demeurera inchangé. Les 13,8 millions de dollars restants seront imputés sur les opérations menées par les bureaux de pays. La proposition consiste à inscrire au budget AAP et à financer à ce titre la portion consacrée à la sécurité des coûts standard de personnel des bureaux de pays et les montants directement liés aux projets.
169. Conformément au Plan de gestion pour 2016-2018, un prélèvement sur les dépenses de personnel a été effectué au titre des coûts standard de personnel pour financer les services axés sur le bien-être. Il est proposé que le prélèvement destiné aux bureaux de pays soit aussi budgétisé et financé au moyen du budget AAP, mais sans que soient modifiés les prélèvements pour le Siège et les bureaux régionaux.
170. Les dépenses informatiques au prorata des effectifs mises en place en 2013 couvrent le coût des licences de logiciels, les microterminaux et d'autres dépenses de connectivité sur la base du nombre de comptes informatiques utilisés par les responsables des budgets. Le coût par compte budgétisé pour 2017 s'élève à 1 654 dollars: ce montant est établi à partir d'un budget estimé de 23,5 millions de dollars pour 2017, dont 18,6 millions de dollars concernent les bureaux de pays.

<sup>25</sup> Des adaptations seront peut-être nécessaires en fonction des enseignements tirés de l'expérimentation menée en 2017.

Le PAM continuera de percevoir auprès des responsables des budgets la redevance correspondant aux dépenses au prorata des effectifs, mais ces dépenses seront financées au titre du budget AAP dans le cas du personnel chargé des projets au sein des bureaux de pays.

171. Jusqu'ici, les évaluations des différentes opérations ont été financées sur la base d'un prélèvement par pays, mais à compter de 2017 tous les bureaux de pays devront prévoir des fonds pour les évaluations décentralisées dans le budget de leurs projets. En application de la politique d'évaluation, une réserve de secours sera constituée pour contribuer au financement des évaluations dans les bureaux de pays ayant des problèmes de ressources.

#### **Utilisation du budget AAP de base**

172. L'examen en 2017 des budgets AAP des différents départements s'est intéressé au niveau et au type de services contribuant au plan d'exécution annuel, en prêtant une attention particulière au démantèlement des activités obsolètes afin de libérer des ressources pour les nouvelles fonctions nécessaires pour pouvoir procéder aux changements voulus au PAM. Il a été demandé à chaque département du Siège de réaffecter ou d'accroître les gains d'efficience à hauteur de 5 pour cent au moins de son budget de base.
173. Au sein des bureaux et des divisions faisant directement rapport au Bureau de la Directrice exécutive, les principaux domaines prioritaires ont été la problématique hommes-femmes (Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes), l'évaluation (Bureau de l'évaluation) et le conseil juridique (Bureau des services juridiques), ainsi que le processus d'examen et d'approbation des programmes. Les ressources ont été réaffectées en priorité au Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes aux fins de l'application des stratégies régionales en la matière, de la mise en place de la note du marqueur de l'égalité hommes-femmes et de la mise en œuvre d'initiatives de sensibilisation et de formation à l'équité des sexes, et ce pour toutes les activités prévues dans le plan d'exécution.
174. Conformément à la priorité accordée à la fourniture effective de prestations par le Bureau des services juridiques, des ressources ont été réaffectées afin de renforcer la haute direction et les fonctions de contrôle pour l'ensemble des activités et des sous-divisions de ce bureau. Une attention particulière a aussi été portée à l'amélioration de la fourniture actuelle des services du Bureau de l'évaluation, notamment à travers la mise en place d'un service d'assistance spécialisé et à la modernisation du site intranet consacré à l'évaluation, deux mesures initiales adoptées pour répondre aux engagements pris devant le Conseil<sup>26</sup> et tenir compte de l'incidence des différentes composantes de la nouvelle feuille de route.
175. Les bureaux placés sous l'autorité directe du Directeur exécutif adjoint se concentreront sur les processus multipartites façonnant les programmes d'action relatifs au développement durable et à l'action humanitaire, ainsi que sur les suites données aux engagements pris en matière de partenariat à l'issue du Sommet mondial sur l'action humanitaire, du Sommet mondial sur la migration, de la Conférence des Nations Unies sur le logement et le développement urbain durable, et de l'Examen quadriennal complet.
176. Le Département de la gestion des ressources réaffectera davantage de ressources au système SCOPE, à la gestion et aux contrôles internes relatifs aux transferts de type monétaire et à la mise en œuvre du Cadre de résultats institutionnels. Cette démarche nécessitera de redéfinir les priorités pour 8 pour cent du budget AAP de la Division des technologies de l'information et pour 6 pour cent du budget de la Division du budget et de la programmation.
177. La Division des technologies de l'information donnera la priorité à la transformation et à l'architecture numériques, aux transferts de type monétaire (SCOPE) et aux innovations liées aux technologies de l'information en rationalisant la gestion téléphonique et le centre d'assistance. Les ressources précédemment utilisées pour le système COMPAS sont actuellement transférées de manière à appuyer le système LESS, et le personnel sera réaffecté selon que de besoin.

---

<sup>26</sup> WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1.

178. Au sein de la Division des finances et de la Trésorerie, des fonds employés pour les travaux sur les politiques seront consacrés à l'information des donateurs; parmi les autres domaines appelés à recevoir des ressources supplémentaires figurent les transferts de type monétaire, la coordination de la dotation en personnel et les activités en matière de problématique hommes-femmes.
179. La Division des services de gestion se penchera en particulier sur la rationalisation des processus électroniques pour remplacer l'archivage papier et, compte tenu de l'augmentation des atteintes à la sécurité en Europe, sur la sécurité au Siège. D'autres fonds seront réaffectés pour œuvrer en faveur de la durabilité environnementale conformément aux ODD.
180. S'agissant de la Division de la gestion et du suivi de la performance, des fonds supplémentaires seront alloués au Cadre de résultats institutionnels; les travaux relatifs au Système international d'information sur l'aide alimentaire (INTERFAIS) ne seront plus prioritaires à compter de 2017. La Division chargée du bien-être du personnel investira des ressources supplémentaires afin de mettre en place un poste de conseiller du personnel chargé d'épauler les agents sur le terrain, et rationalisera les dépenses médicales en transférant à un bureau régional un membre du personnel en poste au Siège.
181. Le Département des services concernant les opérations gère un certain nombre de processus essentiels de restructuration et d'initiatives clés portant sur des domaines institutionnels prioritaires, et dirige la formulation ou l'actualisation de certaines politiques importantes qui détermineront et encadreront la participation du PAM aux dialogues et processus mondiaux plus larges en cours.
182. La Division chargée de la chaîne d'approvisionnement intégrera l'appui aux transferts de type monétaire, tout en continuant de jouer un rôle de chef de file dans l'optimisation des filières d'approvisionnement et de l'appui logistique dans le cadre de l'action humanitaire; un nouveau service d'appui sur le terrain sera mis en place à l'intention des bureaux régionaux et des bureaux de pays. Une nouvelle unité chargée de la gouvernance soutiendra ces processus pour répondre à l'évolution des exigences opérationnelles et maintenir des livraisons efficaces au moindre coût.
183. Grâce à l'initiative Achats au service du progrès (P4P), le PAM soutient les petits exploitants qui assurent la majeure partie de la production agricole dans de nombreux pays et contribuent donc à l'élimination de la faim. Les postes d'un coordonnateur de classe D-2 chargé de la stratégie relative aux systèmes alimentaires et d'un coordonnateur de classe D-1 chargé des Achats au service du progrès ont été créés officiellement au titre du budget existant.
184. Au vu de l'ampleur des interventions menées actuellement par le PAM dans les situations d'urgence, la Division de la nutrition réaffecte une partie de son personnel pour renforcer le travail consacré à la nutrition lors des situations d'urgence.
185. Le Département des partenariats, de la gouvernance et de l'action de sensibilisation maintiendra les gains d'efficacité obtenus en 2016 et s'emploiera à améliorer les partenariats que le PAM a noués avec les donateurs traditionnels. L'examen de son budget a porté sur la réaffectation de ressources vers des priorités institutionnelles, notamment l'assouplissement des financements et l'utilisation efficace des ressources, ainsi que les partenariats interorganisations et intergouvernementaux.
186. Le Bureau du PAM à Berlin appuie le partenariat avec l'Allemagne: à l'issue de la Conférence de soutien à la Syrie et à la région, tenue à Londres en février 2016, l'Allemagne a considérablement accru son appui au PAM. À la suite de la création du Centre d'excellence en Chine, le PAM a décidé que les financements AAP seraient consacrés exclusivement à la mobilisation de fonds.
187. D'autres gains d'efficacité sont obtenus grâce à l'accueil dans les locaux du Bureau du PAM à New York du personnel de la Division des partenariats avec le secteur privé et du Département des partenariats, de la gouvernance et de l'action de sensibilisation en poste à New York. La fonction de gestion protocolaire a été transférée de la Division des services de gestion à la Division du Secrétariat du Conseil d'administration afin de rationaliser ses processus et de suivre la pratique d'autres organismes des Nations Unies.

188. Outre les activités de redéploiement décrites plus haut, le budget AAP pour 2017 reflète une économie de 3,8 millions de dollars réalisée grâce à l'initiative "Excellence en matière de coûts", montant supérieur à l'objectif de 3 millions de dollars annoncé dans le Plan de gestion pour 2016. Ces économies ont été reprogrammées dans le budget AAP de 2016 et reportées sur 2017. Les économies sur les frais de voyage de l'ensemble des responsables de budget et sur les services informatiques ont été réaffectées: 1,9 million de dollars au bénéfice des bureaux de pays, 750 000 dollars pour SCOPE et d'autres fonds encore en faveur des entités chargées de la problématique hommes-femmes, de l'innovation et de la déontologie et du Centre de gestion des carrières du PAM.

#### **Diminution des dépenses de personnel, nette des augmentations statutaires – 3,0 millions de dollars**

189. Le PAM utilise des taux standard pour budgétiser et comptabiliser les dépenses de personnel; ces taux 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.
190. Les coûts standard de personnel pour 2017 sont établis à partir des coûts réels de 2015 ajustés pour tenir compte de l'inflation, des dépenses après la cessation de service et, au Siège, des taux de change; ils comprennent les dépenses relatives à la sécurité et au bien-être du personnel ainsi que les indemnités de licenciement.
191. Les coûts standard de personnel ont reculé, car les estimations concernant les dépenses après la cessation de service ont été revues à la baisse, en grande partie en raison de la diminution du taux de change entre le dollar et l'euro depuis 2015 et de la réduction des indemnités de poste liée aux taux de change.
192. Pour 2017, le PAM a pris des mesures de couverture du risque de change sur ses dépenses de personnel libellées en euros, au taux de 1 euro pour 1,13 dollar; le taux de change en 2016 s'élevait à 1,12 dollar. Cela a donné lieu à une augmentation de 1 million de dollars des dépenses liées au personnel en poste au Siège, qui est compensée par la réduction des dépenses, à hauteur de 4 millions de dollars, enregistrée au titre d'autres composantes.
193. Il est également probable que les coûts standard de personnel seront réduits à la suite des changements opérés par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI), notamment ceux concernant les primes de sujétion et de mobilité et les indemnités de scolarité. Les modifications toucheront particulièrement les bureaux de pays, et les coûts standard de personnel refléteront ces évolutions parallèlement à la mise en œuvre progressive des dispositions de la CFPI.

#### **Augmentations destinées à mettre en œuvre les politiques approuvées – 6,0 millions de dollars**

194. Le Secrétariat propose qu'une augmentation de 6,0 millions de dollars du budget AAP soit affectée à la mise en œuvre des politiques approuvées par le Conseil<sup>27</sup>, comme indiqué ci-après.

##### ***Politique d'évaluation (2,45 millions de dollars)***

195. La politique d'évaluation du PAM, approuvée en novembre 2015 par le Conseil d'administration, a réaffirmé l'adhésion du PAM aux principes internationaux en matière d'évaluation et défini le cadre normatif du Programme. Conformément à ce modèle, qui associe les évaluations centralisées aux évaluations décentralisées régies par la demande, il est proposé d'accentuer le soutien apporté au Bureau de l'évaluation en nommant des chargés régionaux de l'évaluation afin d'appuyer les évaluations décentralisées.
196. L'affectation pour 2017 de 800 000 dollars supplémentaires au Bureau s'inscrit dans le prolongement de l'augmentation du budget AAP de 2016 et appuie les changements apportés à l'évaluation centralisée pour satisfaire aux normes approuvées par le Conseil.

---

<sup>27</sup> WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1.

***Stratégie en matière de problématique hommes-femmes (880 000 dollars)***

197. L'investissement supplémentaire destiné au Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes permettra de renforcer l'engagement et le rôle de chef de file du PAM dans le cadre des programmes en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes. Dans les bureaux régionaux, des conseillers nationaux spécialisés appuieront les stratégies régionales, aideront à prendre en compte de manière systématique les différences entre les sexes dans le cadre des programmes et des interventions, assureront des cours de formation et renforceront les capacités. Ils contribueront également aux évaluations futures de la politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes.

***Stratégie en matière de personnel – Le PAM, une organisation en apprentissage permanent (2,62 millions de dollars)***

198. Devant la modification profonde du contexte extérieur dans les domaines de l'aide humanitaire et du développement, le PAM doit aborder les activités d'apprentissage de manière plus intégrée et plus progressive pour faire évoluer et mieux armer son personnel, lui donner les moyens de faire face aux exigences des défis d'aujourd'hui et le préparer aux orientations stratégiques futures de l'organisation. Cet investissement aboutira à un programme d'apprentissage et à un système d'évaluation de premier rang. Il fera en outre du Centre de gestion des carrières l'une des pierres angulaires du perfectionnement des futurs dirigeants du PAM.

***Transferts de type monétaire et SCOPE (6,1 millions de dollars)***

199. Les transferts de type monétaire forment un segment du portefeuille d'activités du PAM qui a pris de l'ampleur et qui joue un rôle de plus en plus stratégique, ce qui nécessite d'augmenter les investissements pour renforcer et intégrer dans le budget AAP le soutien apporté à ces activités. L'investissement proposé se répartit en deux composantes: un soutien institutionnel en vue de développer les capacités nécessaires à l'exécution de ces transferts et un soutien au système SCOPE, la base de données institutionnelle de gestion des bénéficiaires.

***Transferts de type monétaire***

200. Les investissements AAP soutiennent l'intégration du contrôle, de l'assistance technique et de l'entretien des systèmes, processus et outils utilisés dans le cadre des transferts de type monétaire. Le renforcement des systèmes de base permettra d'améliorer l'analyse des données et de faciliter ainsi la mise en place de solutions utilisant des espèces, ce qui sera utile aux équipes sur le terrain, aux gouvernements, aux partenaires et aux donateurs. Le second objectif est de consolider la place que le PAM occupe de par son expérience en sa qualité de partenaire mondial majeur dans le domaine des transferts de type monétaire, ce qui l'aidera à collaborer avec un plus grand nombre de partenaires en vue de réaliser des économies d'échelle.

***SCOPE***

201. Le système du PAM de gestion des bénéficiaires et des transferts (SCOPE) est l'un des principaux catalyseurs des activités du Programme. Cet investissement appuiera les modifications nécessaires pour faire face aux nouveaux besoins en matière de programmation dans le cadre des opérations et au niveau des systèmes nationaux de filets de sécurité. Des investissements supplémentaires permettront en outre d'améliorer les contrôles et les directives internes afin de veiller à ce que les bureaux régionaux et le Siège disposent de capacités suffisantes pour maintenir les dispositifs en place.

#### **Encadré IV.1: Soutien aux transferts de type monétaire**

Le soutien apporté dans le cadre de l'accroissement du recours par le PAM aux transferts de type monétaire doit être stabilisé, et les flux de financement consolidés. En 2015, une partie de l'augmentation du budget AAP avait été allouée à l'intégration de fonctions relatives à ces transferts, telles que le système SCOPE.

Le PAM a associé des fonds issus du Compte de péréquation des dépenses AAP à des fonds de donateurs pour appuyer la mise en place de politiques, de processus et de capacités dans ce domaine: cette démarche doit être poursuivie en 2017, et des fonds supplémentaires seront recherchés.

Les coûts d'appui actuels dans les domaines de la programmation, de l'évaluation, du conseil juridique, de la chaîne d'approvisionnement, des finances et des technologies de l'information et des communications doivent être intégrés dans le budget AAP. Une partie de ces coûts est couverte par le redéploiement effectué dans les secteurs du financement, de la chaîne d'approvisionnement et des technologies de l'information et des communications, mais des investissements supplémentaires sont nécessaires pour soutenir la mise en œuvre au Siège et dans les bureaux régionaux, car les programmes utilisant des espèces dépassent la part actuelle de 23 pour cent mentionnée dans le plan d'exécution du PAM.

#### **Autres augmentations (940 000 dollars)**

##### ***Centre de ressources en matière de partenariats***

202. Ce centre aide le personnel, en particulier sur le terrain, à mettre en place et à entretenir des partenariats efficaces, et joue un rôle essentiel dans la mise en œuvre de la stratégie institutionnelle en matière de partenariat. Il fournit des indications sur l'évaluation de partenaires potentiels, des enseignements tirés de partenariats réussis, des outils d'évaluation et une base de données centrale contenant des informations sur les partenaires.

##### ***Préparation aux situations d'urgence***

203. Le Centre des opérations du PAM sert de plateforme d'échange d'informations et de coordination à l'échelle mondiale. Il donne une vue d'ensemble commune des opérations du PAM, dans le but d'assurer la cohérence des informations à l'intention des décideurs, en particulier dans les situations d'urgence. En cas de crise, il offre un panorama des événements influant sur le contexte dans lequel le PAM opère et appuie l'échange d'informations et la coordination interorganisations.

#### **Compte de péréquation des dépenses AAP et initiatives internes d'importance primordiale**

204. Le Compte de péréquation des dépenses AAP est utilisé aux fins suivantes: i) pour combler les écarts entre les recettes provenant du recouvrement des CAI et les dépenses AAP approuvées; ii) pour couvrir le risque de réduction des recettes tirées du recouvrement des CAI ou le risque de sous-financement du budget AAP; iii) pour financer des initiatives internes d'importance primordiale; et iv) pour optimiser les réserves du PAM. Conformément à la décision prise par le Conseil à sa session annuelle de 2015<sup>28</sup>, le Secrétariat a maintenu le niveau cible du Compte de péréquation des dépenses AAP à l'équivalent de cinq mois de dépenses AAP, ainsi que le "niveau plancher" correspondant à deux mois de dépenses AAP.

205. Certaines initiatives, comme la refonte du progiciel de gestion intégré WINGS à l'issue de la phase d'élaboration de l'examen du cadre de financement, ne peuvent pas être financées en utilisant la capacité de financement interne limitée de l'organisation. Elles dépendent donc de fonds alloués périodiquement sur approbation du Conseil d'administration à partir des soldes accumulés sur le Compte de péréquation des dépenses AAP et d'investissements supplémentaires conséquents de la part de donateurs qui estiment important de financer le renforcement institutionnel.

206. Le Secrétariat est conscient qu'il est nécessaire de prêter attention et de répondre dûment au nombre exceptionnel de propositions soumises au Conseil à sa deuxième session ordinaire de 2016, et de faire le bilan de l'examen de l'adaptation du PAM à sa mission, examen qui se terminera à l'occasion de la première session ordinaire de 2017. En conséquence, le Secrétariat propose de repousser l'examen des initiatives internes d'importance primordiale à la première

<sup>28</sup> WFP/EB.A/2015/6-C/1.

session ordinaire de 2017, à la suite de l'approbation formelle par le Conseil des initiatives comprenant la feuille de route intégrée, et fera en sorte qu'il soit possible d'organiser une consultation informelle avant l'élaboration de la version finale des documents préparés en vue de cette session.

207. Toute proposition à présenter au Conseil pour approbation devra respecter les principes de gestion financière prudente approuvés par le Conseil en 2015<sup>28</sup>. D'après une estimation préliminaire et provisoire, il est prévu d'affecter en 2017 15 millions de dollars à l'ensemble des propositions d'initiatives internes d'importance primordiale, ce qui laisserait le solde du Compte de péréquation des dépenses AAP à un niveau supérieur au niveau cible de cinq mois fixé en 2015. Lors de la détermination des allocations finales, le Secrétariat donnera la priorité aux investissements découlant de l'approbation de la feuille de route intégrée, aux investissements supplémentaires nécessaires pour mener à bien l'initiative "Excellence en matière de coûts" et à la mise en œuvre des politiques approuvées par le Conseil, notamment en matière d'évaluation et de problématique hommes-femmes.
208. Le solde d'ouverture prévu du Compte de péréquation des dépenses AAP pour 2017 s'élève à 169,9 millions de dollars. Ce montant est nettement supérieur au solde de clôture de 142,6 millions de dollars indiqué dans le Plan de gestion pour 2016-2018, en raison d'une augmentation de 400 millions de dollars des contributions prévues pour 2016, lesquelles dépassent les 4,9 milliards de dollars initialement projetés dans le Plan de gestion pour 2016-2018.
209. Le niveau prévu de financement pour 2017, soit 5,2 milliards de dollars, générera des recettes provenant du recouvrement des CAI d'un montant de 335,4 millions de dollars (voir le tableau IV.3). D'après les estimations provisoires tablant sur un investissement dans les initiatives internes d'importance primordiale de 15 millions de dollars, le solde de clôture prévu, soit 154,9 millions de dollars, représenterait l'équivalent de cinq mois et demi de dépenses AAP.

Solde d'ouverture prévu au 1 <sup>er</sup> janvier 2017	169,9
Produit des CAI pour 2017 sur la base de recettes se chiffrant à 5,2 milliards de dollars	335,4
Dépenses AAP pour 2017	(335,4)
Initiatives internes d'importance primordiale de 2017 (estimation préliminaire et provisoire)	(15,0)
Solde de clôture prévu au 31 décembre 2017	154,9

#### **Taux de recouvrement des coûts d'appui indirects**

210. Le document WFP/EB.A/2006/6-C/1 décrivait une méthode de détermination du taux de recouvrement des CAI pour l'exercice suivant. Le taux pour 2016 est calculé comme indiqué au tableau IV.4.

<b>Taux de référence 2015</b>	<b>6,28</b>
Augmentation pour coûts indirects en hausse en 2016	+1,22
Diminution pour prévisions de financement en hausse	-0,51
Diminution pour solde du Compte de péréquation des dépenses AAP en hausse	-0,62
<b>Taux de recouvrement des CAI obtenu pour 2016</b>	<b>6,37</b>

211. L'examen du cadre de financement porte notamment sur l'harmonisation des structures de coûts du PAM, en particulier les activités financées par le produit du recouvrement des CAI, avec celles des autres organismes des Nations Unies.
212. De par son modèle de financement, qui est fondé sur des contributions volontaires, le PAM est vulnérable face aux fluctuations des montants recouverts au titre des CAI. Le Compte de péréquation des dépenses AAP offre un filet de sécurité en permettant d'ajuster la structure des coûts AAP et, à cette heure cruciale, il est particulièrement important que le solde de ce compte soit confortable. Le Secrétariat recommande donc de maintenir pour 2017 le taux actuel de recouvrement des CAI, à savoir 7 pour cent.

### Perspectives AAP pour 2018-2019

213. Comme indiqué au chapitre II, les prévisions de recettes établies pour 2018 et 2019 ne devraient vraisemblablement pas être supérieures à celles de 2017, soit 5,2 milliards de dollars. Le PAM continuera de veiller à ce que les ressources AAP soient optimisées pour répondre à l'évolution des besoins, et à ce qu'elles soient utilisées au mieux en maîtrisant les coûts conformément au principe consistant à "vivre selon ses moyens". Les fonds alloués aux initiatives internes d'importance primordiale ayant un caractère prioritaire et les financements fournis par les donateurs aux fins du renforcement institutionnel continueront de compléter le budget de base.
214. Du fait des importants changements fonctionnels escomptés en 2018 à la suite de l'évolution du cadre de financement, il est possible que le PAM soit amené à modifier sa structure. Ces modifications seront toutefois indiquées dans le Plan de gestion pour 2018.

### Orientation du budget AAP par priorité de gestion

215. Le tableau IV.5 présente les éléments du budget AAP au regard des cinq priorités de gestion définies dans le Cadre de résultats de gestion pour 2014-2017. Le nouveau Cadre de résultats institutionnels étant élaboré parallèlement au Plan de gestion, il sera peut-être nécessaire d'actualiser la présente analyse une fois le nouveau Cadre approuvé.

<b>TABLEAU IV.5: ANALYSE DU BUDGET AAP, PAR PRIORITÉ DE GESTION</b> (en milliers de dollars)					
	<b>Budget AAP</b>	<b>Augmentation des crédits AAP, Siège et bureaux régionaux</b>	<b>Ajustement technique du budget AAP*</b>	<b>Total du budget AAP</b>	<b>%</b>
Ressources humaines	54 384	2 621	700	57 685	17
Partenariats	27 143	440	-	27 583	8
Processus et systèmes	79 680	6 100	18 600	104 380	31
Programmes	37 687	3 839	2 000	43 526	13
Obligation de rendre des comptes et financement	88 409	-	13 800	102 209	30
<b>TOTAL</b>	<b>287 283</b>	<b>13 000</b>	<b>35 100</b>	<b>335 383</b>	<b>100</b>

\* La provision constituée au moyen de l'ajustement technique du budget AAP est compensée par la réduction des contributions versées par les donateurs pour couvrir les coûts d'appui directs et d'autres dépenses des bureaux de pays.

### Ressources humaines

216. L'allocation destinée à cette priorité de gestion, qui représente une augmentation de 13,4 pour cent par rapport à celle de 2016 avant ajustements techniques, vise les objectifs suivants: i) augmenter les capacités du personnel et améliorer la gestion de la performance

individuelle dans le but de mettre en place une main-d'œuvre qualifiée et souple constituant une réserve de talents, administrée par des dirigeants compétents; et ii) renforcer le Centre de gestion des carrières. Cette priorité couvre l'ensemble des dépenses afférentes aux cadres supérieurs pour tenir compte de l'impulsion que ceux-ci donnent pour promouvoir une culture de l'engagement, de la communication et de la responsabilité.

### **Partenariats**

217. Avec 9,2 pour cent des investissements AAP avant ajustements techniques, cette priorité de gestion reflète l'intention du PAM de mettre en place des partenariats avec des gouvernements, des organisations régionales, d'autres organismes des Nations Unies et des établissements universitaires pour dispenser une assistance alimentaire et renforcer la résilience. Elle englobe également l'appui apporté au Conseil pour assumer son rôle de gouvernance, ainsi que la coordination avec les autres organismes des Nations Unies et la direction des modules d'action groupée. Un financement supplémentaire a été alloué afin d'asseoir le rôle du Centre de ressources en matière de partenariats du PAM.

### **Processus et systèmes**

218. L'allocation destinée à cette priorité de gestion, en hausse de 2,8 pour cent par rapport à celle de 2016 avant ajustements techniques, a pour but de fournir une assistance alimentaire optimale au bon moment, au bon endroit et de la manière la plus efficiente et la plus efficace possible. À cet effet, plusieurs éléments sont indispensables: i) des projets judicieusement conçus répondant aux critères de qualité du PAM; ii) des mécanismes d'assistance alimentaire d'un bon rapport coût-efficacité s'appuyant sur des systèmes efficaces et un suivi opportun; iii) des dispositifs efficaces d'apprentissage, de partage des connaissances et d'innovation.

219. Le plus gros des nouveaux investissements porte sur les transferts de type monétaire. Le montant figurant dans la colonne Ajustement technique du budget AAP correspond à l'inscription des dépenses informatiques au prorata des effectifs des bureaux de pays dans le budget AAP.

### **Programmes**

220. Cette priorité de gestion, qui représente 13,8 pour cent des investissements AAP avant ajustements techniques, vise à promouvoir des interventions innovantes et fondées sur des données factuelles ayant pour finalité de répondre aux besoins alimentaires et nutritionnels, de renforcer les capacités nationales et de veiller à ce que les programmes soient conformes aux politiques. Cela comprend l'aptitude du PAM à: i) répondre de manière appropriée aux situations existantes et aux urgences complexes; ii) aligner les programmes sur les priorités nationales et locales; iii) intégrer les approches innovantes, communiquer les résultats et prôner l'adoption de solutions au problème de la faim; et iv) valoriser l'image du PAM et rallier les soutiens.

221. Le montant figurant dans la colonne Ajustement technique du budget AAP correspond à la proposition d'allocation destinée aux bureaux régionaux pour soutenir la politique en matière de problématique hommes-femmes et les évaluations.

### **Obligation de rendre des comptes et financement**

222. L'allocation destinée à cette priorité de gestion, en augmentation de 10,6 pour cent par rapport à celle de 2016 avant ajustements techniques, a pour objet de mobiliser les fonds nécessaires aux opérations, en appliquant des normes strictes de gouvernance, de contrôle interne, de bonne gestion et de respect de l'obligation redditionnelle. L'objectif est de veiller à ce que les ressources soient utilisables avec souplesse, prévisibles et disponibles en temps utile, et à ce qu'il soit rendu compte de leur utilisation de manière transparente au moyen des fonctions de contrôle exercées par le Siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays.

223. Le montant figurant dans la colonne Ajustement technique du budget AAP correspond à la participation aux dépenses de l'UNDSS et au financement du Fonds d'urgence pour la sécurité du PAM.

## Synthèse du budget AAP ordinaire de 2017, par ligne de crédit

224. Conformément aux dispositions de l'article 9.3 du Règlement financier, le budget AAP ordinaire comporte trois rubriques budgétaires: i) appui aux programmes au niveau des bureaux régionaux et des bureaux de pays; ii) appui aux programmes au niveau du Siège; et iii) gestion et administration.
225. Le tableau IV.6 présente le budget AAP ordinaire par ligne de crédit de 2015 à 2017. 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<sup>29</sup>.

<b>TABLEAU IV.6: BUDGET AAP, PAR LIGNE DE CRÉDIT (en millions de dollars)</b>									
	Dépenses de 2015			Estimations pour 2016			Projections pour 2017		
	Nombre de postes		Coût total	Nombre de postes		Coût total	Nombre de postes		Coût total
	Adm.	Total		Adm.	Total		Adm.	Total	
Appui aux programmes – bureaux régionaux et bureaux de pays	244	825	99,1	263	840	108,7	276	858	145,4
Appui aux programmes – Siège	152	237	51,9	152	238	47,8	181	267	54,3
Gestion et administration	293	551	129,6	305	563	133,8	313	566	135,7
Réorganisation de l'initiative "Excellence en matière de coûts"*							(20)	(20)	
<b>TOTAL</b>	<b>689</b>	<b>1 613</b>	<b>280,7</b>	<b>720</b>	<b>1 641</b>	<b>290,3</b>	<b>750</b>	<b>1 671</b>	<b>335,4</b>

\* L'initiative "Excellence en matière de coûts" permettra de redistribuer les ressources, de transférer des postes au Siège et sur le terrain et de modifier leur profil.

### Crédits sous gestion centrale

226. Les crédits sous gestion centrale recouvrent les obligations statutaires et d'autres crédits gérés au niveau central relevant de la rubrique Gestion et administration. Leur niveau devrait être plus élevé que celui de 2016 (voir le tableau IV.7). La différence principale par rapport à 2016 tient à l'augmentation des frais de recrutement, des primes d'assurance (en particulier la souscription d'une nouvelle police d'assurance contre la cybercriminalité), des prestations d'autres organismes et d'autres dépenses découlant des obligations statutaires. L'enquête mondiale auprès du personnel et l'enquête sur la gestion des actifs étant menées tous les deux ans, les dépenses correspondantes n'ont pas été intégrées au budget 2016.

<sup>29</sup> Cette annexe figurera dans le document final qui sera présenté au Conseil d'administration.

<b>TABLEAU IV.7: OBLIGATIONS STATUTAIRES ET AUTRES CRÉDITS SOUS GESTION CENTRALE</b>		
	<b>Montant approuvé en 2016</b>	<b>Montant proposé pour 2017</b>
Coûts de réaffectation	3 000 000	3 000 000
Primes d'assurance	1 384 900	1 624 900
Corps commun d'inspection	931 000	900 000
Commission de la fonction publique internationale	602 534	620 000
Vérification extérieure des comptes	440 000	400 000
Conseil des chefs de secrétariat	290 000	280 000
Évacuations sanitaires d'urgence	170 000	170 000
Comité d'audit	194 000	194 000
Prestations d'autres organismes	2 066 057	2 630 995
Appui interinstitutions	1 358 973	1 345 597
Contribution au système des coordonnateurs résidents	1 413 500	1 413 510
Réunion mondiale des cadres	265 000	265 000
Enquête mondiale auprès du personnel	0	165 000
Autres	869 150	1 208 750
<b>TOTAL</b>	<b>12 985 114</b>	<b>14 217 752</b>

### **Améliorations institutionnelles**

227. Les activités financées au moyen de fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle servent à encourager la mise en place d'innovations dans les opérations, les systèmes et les processus ainsi qu'à appuyer d'autres améliorations institutionnelles et des initiatives liées au développement des capacités.
228. L'expérience montre que certains donateurs sont prêts à financer des activités axées sur l'innovation et le changement des modes de fonctionnement du PAM. Le développement de processus servant à mettre en œuvre à plus grande échelle les programmes de transferts de type monétaire dans les bureaux de pays ainsi que le renforcement 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 cas, le changement est facile à financer du fait de la volonté des donateurs d'appuyer diverses activités, mais dans d'autres, le PAM s'emploie à mobiliser des fonds pour financer les besoins prioritaires.
229. Le Plan de gestion intègre dans le processus d'établissement du budget AAP des renseignements sur les investissements réels et potentiels. Les propositions d'investissement qui concernent des activités ne pouvant être financées au titre du budget AAP ordinaire ont été hiérarchisées par ordre de priorité pour bénéficier de la réaffectation de ressources AAP ou être financées au titre d'initiatives internes d'importance primordiale ou au moyen de fonds d'affectation spéciale. Conformément aux critères approuvés par le Conseil, les initiatives susceptibles d'attirer suffisamment d'investissements additionnels de la part des donateurs devraient se voir accorder une priorité moindre s'agissant d'obtenir un financement au moyen des crédits AAP, afin que ces ressources soient affectées aux domaines qui en ont le plus besoin.
230. Pour 2017, 60 propositions d'investissement d'un montant total de 57 millions de dollars ont été présentées pour financement au titre du budget AAP, et 45 qui se chiffrent au total à 72 millions de dollars pour financement au titre de ressources extrabudgétaires.

231. Les réaffectations résumées plus haut ont donné la priorité à 13 propositions d'investissement à financer au titre du budget AAP ordinaire grâce à l'augmentation des crédits AAP. Les 92 propositions d'investissement restantes, d'un montant total de 115 millions de dollars, constituent une estimation des besoins au titre des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle que le Comité pour l'affectation stratégique des ressources pourrait examiner dans le but de recommander le recours à des fonds multilatéraux de donateurs.
232. Le tableau IV.8 montre les besoins liés aux fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle pour 2017, calculés sur la base de propositions d'investissement solidement étayées. Les priorités de gestion Processus et systèmes et Programmes représentent 83 pour cent du total.

<b>TABLEAU IV.8: FONDS D'AFFECTION SPÉCIALE À VOCATION INSTITUTIONNELLE, PAR PRIORITÉ DE GESTION – 2017</b>		
	<i>En millions de dollars</i>	<i>%</i>
Ressources humaines	11,8	10
Partenariats	3,4	3
Processus et systèmes	52,5	46
Programmes	43,2	37
Obligation de rendre des comptes et financement	4,1	4
<b>TOTAL</b>	<b>115,1</b>	<b>100</b>

233. Les ressources affectées à la priorité de gestion Ressources humaines serviront à former le personnel aux capacités techniques nécessaires pour collaborer avec les gouvernements, à l'élaboration des programmes et aux compétences financières. Cette priorité comprend des investissements destinés à renforcer la stratégie en matière de personnel en tenant compte des besoins institutionnels et des chaînes d'approvisionnement.
234. Les propositions relatives à la priorité de gestion Processus et systèmes visent à améliorer des outils relatifs aux transferts de type monétaire tels que SCOPE, la gestion des chaînes d'approvisionnement, la gestion des achats et de la performance et le centre d'innovation.
235. Les investissements affectés à la priorité de gestion Programmes seront utilisés pour mettre en œuvre les politiques relatives aux PSP et à la protection et renforcer les capacités du PAM en matière de nutrition, d'analyse et de cartographie des alertes rapides dans le cadre de la préparation aux situations d'urgence, de résilience liée au climat et de réduction des risques de catastrophe.
236. Les allocations destinées aux priorités de gestion Partenariats et Obligation de rendre des comptes et financement auront pour but de renforcer les partenariats interorganisations, en particulier pour les situations d'urgence, ainsi que la gestion des modules d'action groupée; elles serviront aussi à appuyer l'examen du cadre de financement. La version définitive d'une proposition d'investissement détaillée destinée à l'examen du cadre de financement est en cours d'élaboration. Les chiffres actualisés relatifs à la priorité de gestion Obligation de rendre des comptes et financement seront intégrés dans la version finale du Plan de gestion.

#### **Marqueur de l'égalité hommes-femmes dans le contexte du budget AAP**

237. Le PAM s'est engagé à aller plus loin, d'ici à la fin de l'année 2017, que les 15 valeurs cibles définies dans le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-SWAP). La mise en place de référents en 2014 constitue un dispositif efficace favorisant la collaboration intersectorielle, la diffusion des pratiques optimales et le renforcement des capacités. Le PAM expérimente actuellement l'ONU-SWAP 2.0, qui deviendra obligatoire dans le système des Nations Unies à compter de janvier 2018.

238. En 2017, l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes seront prises en compte de manière systématique dans toutes les activités menées dans le cadre de la mise en œuvre des stratégies régionales et des plans d'action des bureaux de pays. Dans le cadre de la réaffectation, en 2016, de ressources d'un montant de 3,8 millions de dollars découlant des économies réalisées en vertu de l'initiative "Excellence en matière de coûts", 400 000 dollars ont été alloués, sur une base récurrente, au Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes en vue du développement des capacités, de la création d'une boîte à outils spécialisée et de la mise en œuvre du Programme de transformation et du Réseau de suivi des résultats du PAM en matière d'égalité des sexes.
239. Pour 2017, l'investissement récurrent, soit 880 000 dollars, sera utilisé pour appuyer les bureaux régionaux, et sera complété par des ressources de projets et des ressources extrabudgétaires. Le PAM envisagera de se servir des fonds destinés aux initiatives internes d'importance primordiale issus du Compte de péréquation des dépenses AAP pour financer des investissements ponctuels devant être consacrés à l'élaboration des politiques et des programmes et au renforcement des capacités.
240. Le PAM continue d'affiner ses procédures de budgétisation prenant en compte la problématique hommes-femmes. Pour 2017, 7,4 millions de dollars sont intégrés au budget AAP, soit une augmentation de 40 pour cent par rapport à 2015 due en partie aux crédits en faveur de l'égalité des sexes et de la diversité affectés aux divisions. Des ressources extrabudgétaires supplémentaires d'un montant de 2,8 millions de dollars destinées à d'autres activités sont réservées pour partie au moins à la problématique hommes-femmes.

#### **Couverture du risque de change**

241. 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 libellées en euros afin de rendre le financement du budget AAP plus stable. Le Secrétariat a donc procédé à des opérations d'achat à terme des montants en euros nécessaires au titre du budget AAP de 2017 à un taux moyen de 1 euro pour 1,13 dollar; le taux de change moyen en 2016 était de 1 euro pour 1,12 dollar.

## Chapitre V: Services internes et services mixtes; Comptes spéciaux

### Aperçu

242. Le PAM est déterminé à œuvrer avec un maximum d'efficacité et à optimiser les économies d'échelle dans le cadre de ses opérations et il met à profit ses atouts comparatifs dans le domaine de la prestation de services pour appuyer d'autres organismes des Nations Unies, ce qui permet de réaliser des économies en termes de temps et d'argent dont bénéficient les partenaires et, au bout du compte, les populations en difficulté. Le PAM fournit deux types de services: i) des services internes visant à fournir un appui direct à ses unités; et ii) des services mixtes, qui sont assurés à un coût moins élevé que s'ils étaient confiés à des prestataires extérieurs.
243. Ces services sont fournis sur la base du recouvrement intégral des coûts. Les comptes spéciaux constituent le moyen le plus efficace pour assurer la gestion du processus, dans la mesure où ils ne sont pas assortis d'échéances précises et où le solde peut être reporté à l'exercice suivant<sup>30</sup>. Ils servent à financer les services fournis (dont le coût sera remboursé selon les modalités convenues) dans la limite d'un plafond correspondant à la valeur maximale de chaque compte. Les gestionnaires doivent veiller au respect des principes suivants: i) toutes les dépenses et recettes afférentes doivent être comptabilisées dans le compte spécial; et ii) la valeur maximale convenue du compte ne doit jamais être dépassée.
244. Pour 2016, la valeur des opérations au titre des comptes spéciaux, y compris les revenus provenant de la prestation des services et du recouvrement des coûts, est estimée à 452 millions de dollars.

### Services internes

245. Le mécanisme de financement des services internes qui a été adopté en 2014 permet au PAM de fournir des services aux unités fonctionnelles en faisant appel aux trois dispositifs suivants: i) le Programme mondial d'achat-location de véhicules; ii) le Mécanisme de budgétisation des investissements; et iii) les prestations de services facturées.
246. Le plafond fixé pour 2016 au titre de ces services a été relevé dans le cadre du Plan de gestion pour 2016-2018 et porté de 70 millions de dollars à 82 millions de dollars. Aucune modification n'est proposée pour 2017.

#### *Programme mondial d'achat-location de véhicules (plafond: 22 millions de dollars)*

247. Le Programme mondial d'achat-location de véhicules loue des véhicules aux bureaux de pays. L'utilisation optimale des ressources est assurée en centralisant les procédures d'achat et de préparation des véhicules et en veillant à ce que ceux-ci soient dotés d'équipements adaptés aux lieux dans lesquels ils devront évoluer. Les frais d'achat-location sont imputés aux budgets des projets, garantissant ainsi le recouvrement des coûts.
248. En 2016, ce programme a permis de réduire de 5,5 millions de dollars le montant des fonds empruntés par l'intermédiaire du Mécanisme de financement anticipé. Cette diminution sera suivie d'une révision à la baisse des frais de location imputés aux programmes du PAM.

#### *Mécanisme de budgétisation des investissements (plafond: 40 millions de dollars)*

249. Le Mécanisme de budgétisation des investissements a été instauré dans le cadre du Plan de gestion pour 2014-2016. Il s'agit d'un fonds renouvelable permettant au PAM de mettre en œuvre des projets pluriannuels afin de réaliser des économies. Il permet aux projets ou à d'autres sources de financement d'obtenir des avances de fonds, remboursables dans les délais convenus.

---

<sup>30</sup> Article 5.1 du Règlement financier: Le Directeur exécutif peut établir des comptes spéciaux à des fins conformes aux politiques, aux buts et aux activités du PAM. Les comptes spéciaux servent à assurer la gestion de contributions spéciales ou de fonds réservés à des fins programmatiques ou institutionnelles ou au recouvrement des coûts, ou encore à financer des activités inscrites dans la durée.

250. Ce mécanisme a été assorti d'un plafond fixé à 20 millions de dollars, destinés initialement à financer le développement du système LESS et sa mise en service. Le système LESS, qui est autofinancé à hauteur de 35,1 millions de dollars, génère son propre remboursement de la mise de fonds depuis 2015, sur la base d'un taux de TTEM calculé en fonction du volume et tenant compte des gains d'efficacité moyens recensés par un évaluateur extérieur. Le PAM prévoit que le système sera opérationnel dans 83 pays d'ici à la fin de 2016, ce qui marquera l'achèvement de la phase de mise en service. Le Yémen devrait être le dernier pays à commencer à l'utiliser, en octobre 2016; le remboursement intégral des fonds avancés au titre du Mécanisme de budgétisation des investissements est prévu d'ici à décembre 2018.
251. Dans le Plan de gestion pour 2015-2017, le Conseil a approuvé la décision de porter la dotation du mécanisme à 28 millions de dollars, puis à 40 millions de dollars à compter de 2016, afin d'apporter 20 millions de dollars supplémentaires destinés à financer, sous forme de prêts, des améliorations des locaux sur le terrain, là où le PAM prévoit que sa présence prolongée permettra de mieux rentabiliser les investissements, de renforcer la sécurité et d'améliorer l'efficacité opérationnelle.
252. En 2016, 13 pays ont été invités à présenter des demandes de financement au titre du Mécanisme de budgétisation des investissements. Neuf propositions ont été reçues, pour un total de 22,4 millions de dollars, dont 8,5 millions de dollars ont été destinés aux projets suivants:
- i) la construction d'une base logistique humanitaire à Djibouti afin de réduire les dépenses logistiques en Éthiopie, en Somalie, au Soudan du Sud et au Yémen; 3 millions de dollars ont été alloués à ce projet en 2015, puis encore 2,4 millions de dollars en 2016;
  - ii) la construction d'un nouveau bureau de pays au Népal, s'agissant de fonds destinés à compléter le financement principal provenant d'autres sources;
  - iii) l'amélioration de l'efficacité énergétique dans 12 locaux du PAM, situés en Éthiopie, au Libéria, au Soudan, au Soudan du Sud et au Tchad: ces projets, qui sont en cours d'exécution, ont bénéficié d'un financement de 2,3 millions de dollars;
  - iv) la construction d'un nouveau bureau de pays au Mali, pour lequel un financement de 1,5 million de dollars a été approuvé; et
  - v) l'acquisition d'un nouveau bâtiment pour le bureau de pays au Soudan du Sud, destiné à remplacer les unités préfabriquées du complexe de Djouba, projet auquel un montant de 1,5 million de dollars a été alloué.
253. Une projection relative aux flux de trésorerie au titre du Mécanisme de budgétisation des investissements, fondée sur les prévisions de dépenses et le remboursement des prêts, montre que les financements disponibles devraient augmenter d'ici à la fin de 2016, ce qui permettra de dégager des ressources pour le prochain cycle d'allocations, à la mi-2017.

***Prestations de services facturées (plafond: 20 millions de dollars)***

254. Le mécanisme de prestations facturées permet d'effectuer des avances, dans les limites d'un plafond de 20 millions de dollars, pour financer des services liés à l'informatique, à la sécurité et aux évaluations d'opérations spécifiques. L'encours de ces avances ne dépassera pas 20 millions de dollars, mais le volume des opérations annuelles est supérieur à ce montant en raison des avances et des recouvrements effectués tout au long de l'année.
255. En 2013, un modèle de financement au prorata du nombre d'utilisateurs a été mis en place pour les services informatiques. Les dépenses d'investissement ne sont pas couvertes. Les coûts récurrents doivent répondre aux critères suivants: i) le service informatique doit être fourni au PAM dans son ensemble; et ii) le service doit faire appel à des contrats centralisés et les paiements doivent s'appliquer à tous les participants.

256. Le Fonds d'urgence pour la sécurité sert à financer les dépenses afférentes au matériel de sûreté et de sécurité et les activités de formation spécifiques lorsque les coûts d'appui directs des projets ne suffisent pas, ce qui permet aux bureaux de pays de satisfaire aux normes minimales de sécurité opérationnelle. Le PAM participe également au système de gestion de la sécurité des Nations Unies et partage les coûts afférents aux services de l'UNDSS. L'UNDSS répartit les coûts afférents aux mesures appliquées sur le terrain entre les organismes participants selon une formule convenue, comportant l'imputation directe de ces dépenses au budget des projets et aux coûts standard de personnel.
257. Le Bureau de l'évaluation reçoit une avance, de faible ampleur, destinée à faciliter l'exécution de ses évaluations d'opérations spécifiques. Les coûts sont imputés au budget des projets évalués.
258. Le recouvrement des coûts afférents aux prestations de services facturées a fait l'objet d'une gestion centralisée: les unités du Siège et les bureaux de pays sont invités à payer leur part des différents coûts et chacun d'entre eux doit trouver les fonds nécessaires au remboursement des avances. Cette approche restera inchangée, en 2017, pour toutes les unités du Siège dans son acception élargie. Cependant, s'agissant des bureaux de pays, ceux-ci ne seront plus tenus de réserver des fonds pour financer les coûts d'appui directs: les dépenses engagées par les bureaux de pays au titre de ces services seront imputées au budget AAP<sup>31</sup>; un montant équivalent sera déduit des financements nécessaires au titre des coûts d'appui directs.
259. Le tableau V.1 fait apparaître le volume d'activité estimé pour les comptes spéciaux servant à financer des services internes pour l'exercice 2017.

<b>TABLEAU V.1: COMPTES SPÉCIAUX POUR LES SERVICES INTERNES EN 2017</b> (en millions de dollars)					
	<b>Plafond approuvé pour les avances</b>		<b>Montant estimatif des dépenses</b>		<b>%</b>
<b>Programme mondial d'achat-location de véhicules</b>	-	<b>22</b>	-	<b>14,0</b>	<b>22</b>
<b>Mécanisme de budgétisation des investissements</b>	-		-		
Système LESS	20	-	3,5		-
Amélioration des locaux	20	-	6,5		-
<b>Total – Mécanisme de budgétisation des investissements</b>		<b>40</b>		<b>10,0</b>	<b>16</b>
<b>Activités/prestations de services facturées</b>					
Services informatiques	-	-	20	-	-
Sécurité	-	-	19	-	-
Évaluation	-	-	-	-	
<b>Total – Activités/prestations de services facturées</b>		<b>20</b>		<b>39,0</b>	<b>62</b>
<b>TOTAL</b>	-	<b>82</b>	-	<b>63,0</b>	<b>100</b>

<sup>31</sup> Voir le chapitre IV: Budget administratif et d'appui aux programmes, paragraphes 12 à 18.

## **Fonds pour le programme de promotion de la santé**

260. En mai 2015, le Conseil d'administration a approuvé la création d'un fonds pour le programme de promotion de la santé, en vue d'améliorer le bien-être du personnel dans certains lieux d'affectation lorsque le financement provenant des opérations dans le pays concerné est limité. Le Fonds a été établi grâce au transfert d'un montant de 10 millions de dollars du Compte de péréquation des dépenses AAP.
261. Les propositions de financement sont classées par ordre de priorité compte tenu de la manière dont elles abordent les cinq piliers de la stratégie du PAM en matière de bien-être pour 2015-2019: 1) santé médicale et mentale; 2) santé psychosociale; 3) conditions de travail/de vie; 4) sécurité; et 5) gestion du personnel. En outre, pour que le Fonds soit viable, les programmes qui se voient accorder la priorité sont ceux qui comportent un mécanisme de recouvrement des coûts.
262. Depuis le lancement du Fonds, 11 demandes de financement ont été approuvées, concernant notamment:
- l'amélioration de logements en Éthiopie, en Somalie, au Soudan du Sud et au Tchad; ces projets pilotes permettront d'arrêter les nouvelles normes concernant les conditions de vie dans les logements sur le terrain et les mécanismes d'amélioration et plans d'entretien connexes, destinés à constituer la pratique optimale du PAM pour d'autres pays;
  - le financement partiel de postes de conseiller du personnel aux bureaux régionaux de Johannesburg et de Panama, pour faciliter l'accès du personnel du PAM à un soutien psychosocial en interne;
  - un appui financier aux programmes de prévention du virus Zika du Bureau régional de Panama, pour financer la fumigation des logements du personnel dans la région de Panama et l'achat pour le personnel du bureau de répulsifs répondant aux normes de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS);
  - l'allocation d'un financement d'une part aux équipes médicales itinérantes à l'œuvre dans la région somalie de l'Éthiopie, afin qu'elles puissent dispenser des soins de santé primaires sur le terrain, et d'autre part, à la campagne de vaccination des employés au Soudan du Sud, l'objectif étant de vacciner l'ensemble des employés des bureaux du PAM au Soudan du Sud conformément aux recommandations de l'OMS.
263. Sur l'enveloppe de 10 millions de dollars initialement allouée, 7,3 millions de dollars ont été consacrés à des initiatives en faveur du bien-être du personnel.

## **Services mixtes**

264. D'autres comptes spéciaux permettent de fournir des services mixtes, au sein du PAM et aux partenaires, selon le principe du recouvrement intégral des coûts. Le volume des opérations est estimé à 389 millions de dollars, dont 65 pour cent sont comptabilisés au Compte spécial pour les services aériens, les autres activités concernant le Réseau d'entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies, l'auto-assurance, la prise en compte systématique de la problématique hommes-femmes et les services concernant les transferts de type monétaire destinés aux partenaires.
265. Le Service du transport aérien du PAM dessert une clientèle aussi bien interne qu'extérieure. Le PAM, qui ne possède pas d'aéronefs en propre, passe contrat avec des exploitants aériens, selon les besoins – mobilisant ainsi jusqu'à 70 appareils par jour. Le personnel du Service gère les services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies (UNHAS), qui acheminent par avion les travailleurs humanitaires et du matériel léger jusqu'aux sites qui ne sont pas accessibles par d'autres moyens et souvent peu sûrs. Le Service du transport aérien assure également des services de fret dans le cadre des opérations de secours et en faveur d'autres organisations humanitaires, ainsi que des services de transport de passagers qui ne sont pas pris en charge par l'UNHAS. Dans des situations extrêmes, il peut aussi organiser des parachutages de denrées alimentaires de survie.

266. Le Compte spécial pour les services aériens gère les recettes provenant de ces prestations de services et permet au Service du transport aérien d'intervenir rapidement en situation d'urgence. Outre la fourniture d'avions et d'hélicoptères, le compte est aussi utilisé pour promouvoir une culture de la sécurité aérienne et procéder à des examens d'assurance qualité visant à assurer la conformité aux normes en matière de sécurité.
267. Le Compte spécial pour les transferts de type monétaire permet au PAM de mettre la plateforme d'exécution de ces transferts à la disposition des partenaires humanitaires (gouvernements, ONG, autres organismes des Nations Unies), tout en gérant les fonds desdits partenaires et en rendant compte de leur utilisation avec efficacité. Les services ci-après sont fournis au titre du compte spécial:
- i) des services de base – il s'agit des services qui sont directement liés à l'utilisation des plateformes d'exécution des transferts de type monétaire, notamment l'aide fournie pour procéder à l'enregistrement des bénéficiaires et aux cycles de distribution, gérer les transferts aux bénéficiaires, et effectuer les rapprochements voulus ainsi que les paiements aux prestataires de services; et
  - ii) des services supplémentaires – il s'agit notamment du suivi et de l'évaluation, de l'étude préalable et de la sélection des détaillants, et de l'établissement de rapports personnalisés.
268. Le Compte spécial pour les transferts de type monétaire favorise la coopération entre partenaires humanitaires et contribue aux efforts menés plus largement par les organismes des Nations Unies pour être unis dans l'action, ainsi qu'à la réalisation de l'ODD 17. Il devrait également permettre d'obtenir des gains d'efficacité dans le secteur humanitaire grâce à la diminution des dépenses administratives et des coûts afférents aux prestataires de services.
269. Le Réseau d'entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies assure l'achat, le stockage et le transport des produits alimentaires prêts à consommer et du matériel de secours nécessaires pour se préparer aux situations d'urgence et y faire face, et fournit des services classiques ou spécifiques à 75 organismes des Nations Unies, organisations gouvernementales et ONG. Il est financé par les contributions de donateurs et par le recouvrement des coûts des services fournis.
270. Le Compte spécial pour l'auto-assurance établi en 1993 permet au PAM de souscrire une assurance pour les produits alimentaires et les marchandises en transit. Le Programme est ainsi en mesure de négocier des primes d'un montant nettement inférieur aux prix du marché et de réduire autant que possible l'incidence des pertes de produits alimentaires sur le budget des projets.
271. En 2017, le Compte spécial pour la problématique hommes-femmes visera principalement à accélérer la prise en compte de ces questions en contribuant à la mise en œuvre du Plan d'action pour la parité hommes-femmes moyennant le développement des capacités et l'exécution de projets pilotes et de projets de recherche, ainsi qu'en facilitant la mise en œuvre de l'ONU-SWAP. Le compte permettra également d'appuyer davantage la mise en œuvre de stratégies régionales et de plans d'action nationaux visant à promouvoir l'égalité des sexes, ainsi que le renforcement du Réseau de suivi des résultats en matière d'égalité des sexes.

### **Comptes spéciaux – Perspectives pour 2018**

272. Le montant des comptes spéciaux devrait rester inchangé en 2018, mais si des besoins imprévus apparaissaient ou si la demande fléchissait, le volume des services mixtes pourrait augmenter.

## Plan de travail du Bureau de l'évaluation pour 2017-2019

### Introduction

1. On trouvera dans la présente annexe la proposition de programme de travail du Bureau de l'évaluation pour 2017-2019. Il s'agit du premier programme de travail à être planifié complètement dans le cadre de la nouvelle fonction d'évaluation du PAM, laquelle est construite sur la base de la politique en matière d'évaluation (2016-2021)<sup>1</sup>, de la Charte de l'évaluation<sup>2</sup> et de la stratégie institutionnelle en matière d'évaluation<sup>3</sup>. Ensemble, ces documents définissent une nouvelle vision, l'orientation stratégique, le cadre normatif, le cadre de responsabilité, les modalités institutionnelles et le plan de mise en œuvre en vue de l'intégration graduelle de l'évaluation dans l'ensemble du PAM par l'expansion de la fonction d'évaluation centralisée et la combinaison de celle-ci avec une évaluation décentralisée régie par la demande.
2. Cette nouvelle fonction d'évaluation est l'expression de la volonté et de l'ambition des dirigeants du PAM – exprimées dans les engagements internationaux et dans la stratégie organisationnelle et les processus de réforme institutionnelle – de répondre aux attentes mondiales quant à l'évaluation indépendante afin de renforcer l'obligation de rendre compte des résultats, l'apprentissage organisationnel et la prise de décisions fondée sur des données factuelles à tous les niveaux du PAM à l'ère du Programme 2030, et de tenir compte des engagements et des résultats découlant du Sommet mondial sur l'action humanitaire de 2016.
3. Il découle de ce qui précède que la planification et la dotation en ressources de la fonction d'évaluation doivent également s'opérer à l'échelle de l'ensemble du PAM. Le plan de travail du Bureau de l'évaluation est un élément d'un ensemble plus vaste. Cependant, compte tenu du fait que le Bureau de l'évaluation est chargé de surveiller la mise en œuvre de la fonction d'évaluation dans son ensemble et de rendre compte à ce sujet, le plan de travail du Bureau de cette année commence par l'estimation des ressources nécessaires, à l'échelle du Programme, pour la fonction d'évaluation, telle qu'elle est définie dans la politique en matière d'évaluation. On trouvera ensuite le plan de travail du Bureau de l'évaluation qui s'inscrit dans ce contexte.

### Ensemble des ressources nécessaires pour la fonction d'évaluation

4. Au cours des trois années qu'il couvre (2017-2019), le plan de travail fera avancer l'approche progressive concernant la dotation en ressources et la mise en œuvre, approuvée par la direction du PAM et le Conseil d'administration<sup>4</sup> et exposée dans la stratégie institutionnelle en matière d'évaluation. Avec le temps, il sera mis fin progressivement à certaines activités nécessaires à la mise en place de la fonction d'évaluation élargie, ce qui offrira de la marge pour le lancement d'autres activités. Plus spécialement, les besoins en ressources humaines et financières au sein du Bureau de l'évaluation aux fins de la mise en place de la fonction d'évaluation décentralisée devraient diminuer à partir de 2018, lorsque les nouveaux responsables régionaux de l'évaluation assumeront pleinement leur rôle, ce qui permettra au Bureau de l'évaluation de renforcer plus rapidement les évaluations centralisées, comme c'est envisagé dans les normes de couverture de la politique et conformément aux impératifs en matière d'évaluation qui découlent des approches adoptées par le PAM, telles que l'approche en matière de plans stratégiques de pays.
5. Les résultats attendus en 2017 et les perspectives pour 2018-2019 présentés ci-dessous découlent des priorités stratégiques définies par la politique en matière d'évaluation, conformément à l'orientation donnée par le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021 [dans sa version provisoire] et aux autres éléments de la feuille de route établie pour la réalisation du Défi Faim zéro<sup>5</sup>. Les

<sup>1</sup> WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1.

<sup>2</sup> Promulguée par la Directrice exécutive, mai 2016.

<sup>3</sup> Approuvée par le Groupe de haut niveau chargé de la gestion, avril 2016.

<sup>4</sup> Réponse aux recommandations issues du rapport succinct de l'examen par les pairs de la fonction d'évaluation au Programme alimentaire mondial, WFP/EB.2/2014/6-D/Rev.1.

<sup>5</sup> Qui sera présentée pour approbation à la deuxième session ordinaire de 2016 du Conseil d'administration.

choix posés confirment par ailleurs que le Bureau de l'évaluation ne va plus se concentrer sur la fonction d'évaluation centralisée bien établie mais bien s'efforcer de conduire, de guider et de superviser la fonction d'évaluation décentralisée régie par la demande.

<b>TABLEAU A.1: ESTIMATION DES RESSOURCES <u>NÉCESSAIRES</u> POUR LA FONCTION D'ÉVALUATION DANS SON ENSEMBLE (SITUATION EN JUILLET 2016)</b>					
<b>Principaux éléments</b>	<b>Source de financement</b>	<i>En millions de dollars</i>			
		<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<i>En dehors du Bureau de l'évaluation</i>					
Responsables régionaux de l'évaluation	AAP	-	*1,66	1,55	1,55
Fonds pour imprévus en matière d'évaluation <sup>6</sup>	Multilatéral	-	1,50	1,50	1,50
Évaluations décentralisées (chiffres approximatifs)**	Fonds des projets	-	4,50	5,40	5,40
<i>En dehors du Bureau de l'évaluation – Total partiel</i>					
Plan de travail du Bureau de l'évaluation	AAP	***9,0	8,60	9,85	11,00
	Multilatéral (Fonds pour imprévus en matière d'évaluation)	-	0,50	0,50	0,50
<i>Bureau de l'évaluation – Total partiel</i>					
		***9,0	9,10	10,35	11,50
<b>Total général</b>		<b>9,0</b>	<b>16,76</b>	<b>18,80</b>	<b>19,95</b>
En pourcentage des contributions du PAM (5 milliards de dollars)		0,18 %	0,33 %	0,38 %	0,40 %
En pourcentage des contributions du PAM (4 milliards de dollars)		0,23 %	0,42 %	0,47 %	0,50 %

\* Comprend les dépenses de fonctionnement prévues pour 2017, qui devraient être reportées également sur 2018 et 2019.

\*\* D'après les informations provisoires données par les bureaux régionaux et les projections qui y sont associées.

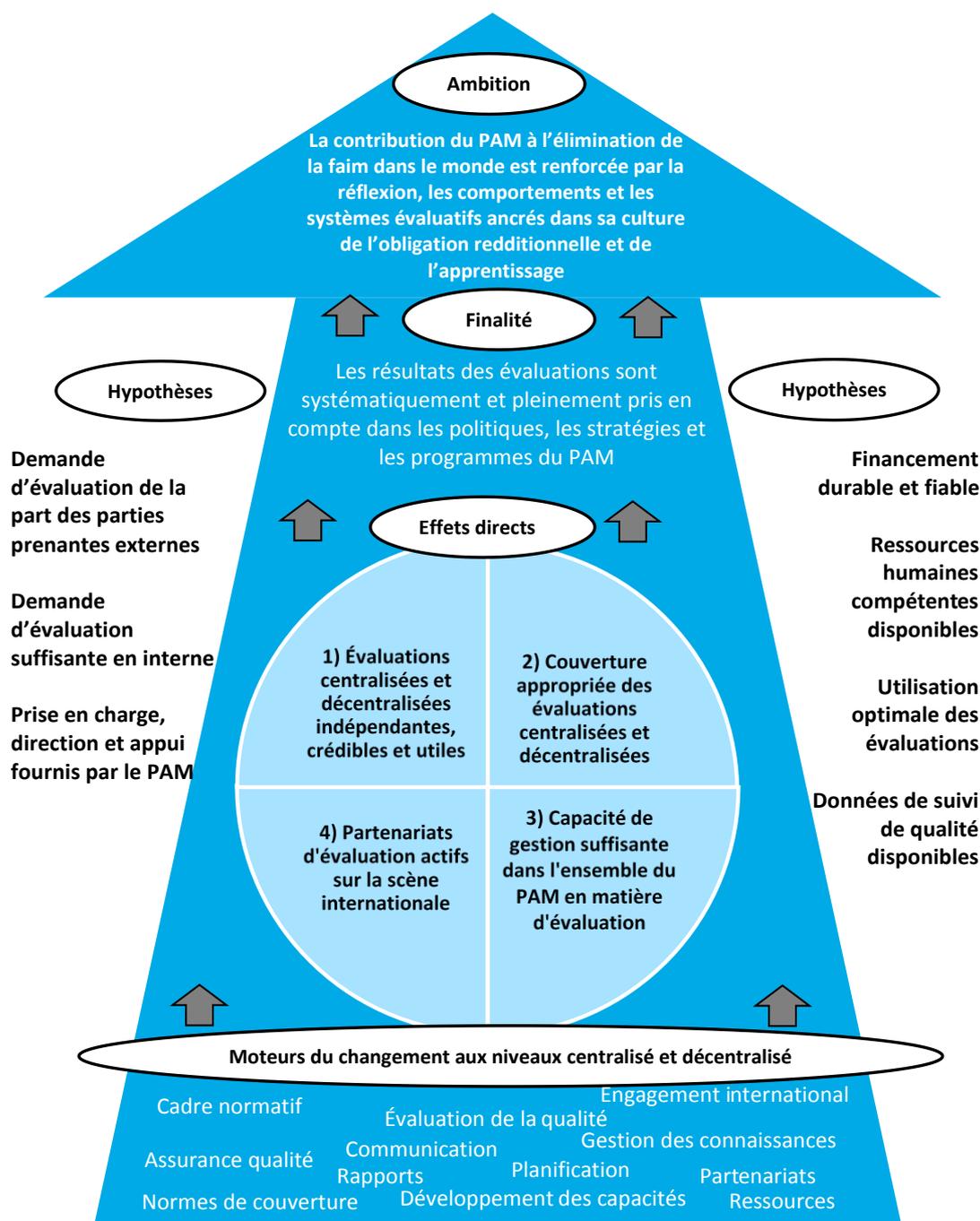
\*\*\* Pour 2016 seulement, comprend certains fonds alloués à des projets pour la série d'évaluations d'opérations spécifiques (non disponible en 2017).

### **Plan de travail du Bureau de l'évaluation pour 2017-2019: résumé**

6. Pour la première fois, les plans d'activité détaillés du Bureau de l'évaluation sont définis conformément à la finalité et aux quatre effets directs escomptés de la politique en matière d'évaluation, présentés dans la figure 1 ci-dessous.
7. Les perspectives du Bureau de l'évaluation pour 2018-2019 sont provisoires et il pourrait être nécessaire de les ajuster dans les futurs plans de travail du Bureau afin de tenir compte de la version finale du Plan stratégique du PAM et des éléments y afférents, de la nouvelle procédure d'examen quadriennal complet des Nations Unies et des ressources disponibles pour l'évaluation.

<sup>6</sup> Le fonds pour imprévus en matière d'évaluation est conçu pour financer: 1) l'appui en cas d'imprévus donné aux bureaux de pays qui ont planifié et budgétisé une évaluation mais rencontrent de véritables difficultés en termes de ressources (1,5 million de dollars, renouvelable); et 2) une partie des services gérés par le Bureau de l'évaluation à l'appui des évaluations décentralisées (par exemple le développement des capacités et l'appui en matière de qualité) (500 000 dollars par an).

Figure A.1: Théorie du changement, politique du PAM en matière d'évaluation (2016-2021)



8. En résumé, en 2017, le Bureau de l'évaluation va:

- A. Produire, de manière indépendante, des données factuelles pour appuyer l'obligation redditionnelle et l'apprentissage en poursuivant un programme équilibré **d'évaluations centralisées**, lesquelles seront sélectionnées conformément à l'approche progressive adoptée s'agissant de l'application des normes de couverture, mais aussi en fonction des besoins prioritaires en matière de données factuelles et d'apprentissage, de la capacité à répondre à ces besoins et des ressources disponibles. On va achever et clore la série temporaire d'évaluations centralisées portant sur des opérations spécifiques<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Dernières évaluations demandées en 2016 et imputées sur le budget 2016.

- B. Déployer le nouveau système d'orientation et d'accompagnement qualité de **l'évaluation décentralisée**, adapté en fonction des conclusions de l'examen des évaluations décentralisées pilotes qui ont testé ces outils en 2016. En collaboration avec les directeurs régionaux et la Division des ressources humaines, affecter et préparer les conseillers chargés de l'évaluation au niveau régional et déployer un programme pluriannuel de développement des capacités d'évaluation dans l'ensemble du PAM.
- C. Appliquer et adopter les modalités et systèmes institutionnels pour la **fonction d'évaluation dans son ensemble** définie par la Charte de l'évaluation et poursuivre l'approche progressive de mise en œuvre de la politique en matière d'évaluation.
- D. Favoriser et faciliter l'utilisation des données factuelles tirées des évaluations dans la **culture de l'apprentissage et de la reddition de comptes** du PAM en renforçant **l'utilisation de l'évaluation** et l'accès à celle-ci lors de la conception et de l'approbation des politiques et des programmes.
- E. Participer au niveau central à des **partenariats et réseaux d'évaluation** stratégiquement pertinents sur la scène internationale à l'échelon mondial, et plus spécialement concernant l'évaluation de l'action humanitaire; et formuler des avis sur les partenariats et réseaux d'évaluation régionaux et nationaux.
- F. Achever et mettre en œuvre les **systèmes d'information et d'établissement de rapports** pour permettre le contrôle de l'ensemble de la fonction d'évaluation, aux niveaux centralisé et décentralisé<sup>8</sup>.

#### Ressources pour le plan de travail 2017 du Bureau de l'évaluation

9. Au total, les ressources dont a besoin le Bureau de l'évaluation pour 2017 afin d'avancer de façon équilibrée dans la réalisation de chacun des quatre effets directs escomptés et interdépendants de la politique en matière d'évaluation, de façon progressive conformément à la stratégie institutionnelle en matière d'évaluation, ont été estimées à **9,1 millions de dollars** (voir le tableau A.1 ci-dessus). Toutes sources confondues, les ressources mises à la disposition du Bureau de l'évaluation pour son plan de travail 2017 se chiffrent au total à 7,4 millions de dollars (voir le tableau A.2).

<b>TABLEAU A.2: RESSOURCES MISES À LA DISPOSITION DU BUREAU DE L'ÉVALUATION POUR SON PLAN DE TRAVAIL 2017</b>			
<b>Principaux éléments</b>	<b>Source de financement</b>	<b>2017 (en millions de dollars)</b>	<b>2016 (en millions de dollars, aux fins de comparaison)</b>
Plan de travail de base du Bureau de l'évaluation	Budget AAP de base	6,1*	6,1
Plan de travail de base du Bureau de l'évaluation	Proposition d'investissement au titre du budget AAP	0,8	-
Fonds pour imprévus en matière d'évaluation	Multilatéral	0,5	-
<i>Évaluations d'opérations spécifiques</i>	<i>Fonds des projets</i>	<i>s.o.</i>	<i>2,84</i>
<b>TOTAL</b>		<b>7,4</b>	<b>8,94</b>

\* Auparavant, le montant était de 6,2 millions de dollars; il a été diminué en raison des réductions imposées au niveau institutionnel.

<sup>8</sup> En l'absence de retards importants dans la mise en œuvre de l'examen du cadre de financement.

10. **AAP**: sur les 6,9 millions de dollars du budget **AAP** du Bureau de l'évaluation, 2,53 millions de dollars correspondent aux dépenses de personnel (contre 2,4 millions de dollars en 2016 et 2,5 millions de dollars en 2015). Le budget hors personnel s'établit donc à 4,37 millions de dollars, contre 3,7 millions de dollars en 2016 et 3,6 millions de dollars en 2015.
11. La réduction de **l'ensemble** des ressources mises à la disposition du Bureau de l'évaluation (AAP et autres sources) par rapport à 2016 s'explique par l'arrêt de la série temporaire d'évaluations d'opérations spécifiques. Financée essentiellement par des fonds affectés à des projets, cette série représentait 2,84 millions de dollars (en 2016) dans le budget du Bureau de l'évaluation. Dès le début de l'année 2017, l'évaluation des opérations se fera de façon décentralisée (sauf pour les interventions d'urgence de niveau 3, voir plus loin). À cet égard, le Bureau de l'évaluation n'aura plus comme mission de réaliser l'évaluation mais bien de la faciliter et de préserver le cadre normatif.
12. Compte tenu de l'insuffisance des ressources mises à disposition, d'un montant de 7,4 millions de dollars, par rapport au budget de 9,1 millions de dollars qui traduit les besoins, le présent plan de travail donne la priorité aux activités qui constituent des éléments fondateurs stratégiques pour atteindre durablement les objectifs de la politique en matière d'évaluation à l'avenir. Les frais récurrents essentiels que le Bureau de l'évaluation devra prendre en charge pour mettre en œuvre les activités minimales requises pour assumer son nouveau rôle au titre de la fonction d'évaluation élargie sont intégrés dans le présent plan de travail. Il s'agit notamment du coût du personnel minimum nécessaire – qui doit disposer des compétences techniques requises en matière d'évaluation et connaître le PAM et le contexte dans lequel celui-ci évolue – un élément essentiel pour mener à bien ce programme ambitieux.
13. Des ressources supplémentaires pour couvrir des dépenses AAP non récurrentes (notamment le coût de l'engagement d'évaluateurs consultants pour réaliser certaines évaluations centralisées complexes), d'un montant total de 1,7 million de dollars, seront demandées dans le cadre d'une demande supplémentaire au titre de l'appel à initiatives internes d'importance primordiale du PAM (voir le tableau A.3, ci-dessous). Si ces fonds ne sont pas disponibles en 2017, on progressera plus lentement que prévu s'agissant de respecter les normes de couverture de l'évaluation centralisée et il faudra augmenter l'investissement lors des années 3 à 5 de la période d'application de la politique en matière d'évaluation. Les principaux facteurs qui justifient ce besoin restent:
  - l'accumulation des évaluations en attente dans le cadre du cycle d'évaluation des politiques du PAM convenu;
  - la nécessité d'étendre progressivement la couverture des évaluations de portefeuilles de pays, conformément aux normes arrêtées en la matière.
14. Les perspectives pour 2018 et 2019 mentionnées dans le plan de travail tablent sur des avancées plus importantes vers la réalisation de l'objectif défini dans la politique en matière d'évaluation, qui veut que 0,8 pour cent des contributions du PAM soient consacrées à l'évaluation, centralisée et décentralisée<sup>9</sup>, d'ici à la fin de la période d'application de ladite politique (2021), toutes sources confondues, conformément aux modalités de dotation en ressources arrêtées dans la stratégie institutionnelle en matière d'évaluation<sup>10</sup>.
15. De son côté, le Bureau de l'évaluation cherche à maximiser les gains d'efficacité dans la gestion des évaluations et à tirer parti de la valeur ajoutée des partenariats, tout en préservant la qualité. Des gains d'efficacité et des économies ont été réalisés:
  - i) en menant autant que possible les évaluations conjointement ou en partenariat de façon à partager les coûts (exemples ci-dessous). Cette stratégie est bénéfique à deux égards étant donné que les évaluations conjointes sont de plus en plus importantes pour mesurer les

---

<sup>9</sup> Étant entendu que les évaluations décentralisées seront financées sur les budgets d'autres unités et non sur celui du Bureau de l'évaluation.

<sup>10</sup> En vertu de la politique en matière de plans stratégiques de pays et de l'examen du cadre de financement, toutes les évaluations de portefeuilles de pays devront, à moyen terme, être financées sur les budgets de pays ("fonds de mise en œuvre"), même si elles seront toujours gérées par le Bureau de l'évaluation.

progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de développement durable grâce aux efforts combinés déployés au titre du Programme 2030 et qu'il s'agit maintenant d'une pratique bien établie pour les évaluations interinstitutions des interventions d'urgence de niveau 3;

- ii) en externalisant certaines activités, lorsque cela permet de faire des économies, tout en veillant au respect des normes de qualité (mécanisme d'accompagnement qualité pour les évaluations décentralisées, par exemple);
  - iii) en concluant des accords de longue durée avec un large éventail de prestataires de services d'évaluation<sup>11</sup>;
  - iv) en créant des synergies entre les évaluations, notamment en les réalisant dans le cadre de séries et en produisant des synthèses susceptibles de déboucher sur des enseignements supplémentaires.
16. Le tableau A.3 présente un aperçu du plan de travail du Bureau de l'évaluation relatif aux évaluations centralisées pour 2017, ainsi que les perspectives provisoires pour 2018 et 2019. En 2017, 20 évaluations centralisées relevant du programme de travail de base seront conduites, dont 10 commencées en 2016<sup>12</sup> et 10 nouvelles<sup>13</sup>. Par ailleurs, cinq évaluations d'opérations démarrées en 2016 se termineront, ce qui clôturera cette série. La justification et le détail de ces évaluations sont indiqués à la section A ci-après.

## Résultats attendus en 2017 et perspectives pour 2018 et 2019

### A. *Évaluations centralisées (effet direct 2 de la politique)*

17. Les évaluations centralisées gérées par le Bureau de l'évaluation informent toutes les parties prenantes au sujet de la pertinence, de l'efficacité, de l'impact et de la viabilité des politiques, stratégies, opérations et activités du PAM, ainsi que de l'efficacité de leur mise en œuvre. Il en existe deux catégories: i) les évaluations de politiques, les évaluations de stratégies ou de programmes d'envergure mondiale et les évaluations d'interventions humanitaires d'urgence (niveau 3), de portefeuilles de pays et de l'impact des activités du PAM; et ii) les séries temporaires d'évaluations d'opérations spécifiques, qui appliquent un modèle de gestion externalisée.
18. Le programme des évaluations pour 2017-2019 a été sélectionné et hiérarchisé de façon à tenir compte au mieux de l'évolution du contexte dans lequel le PAM mène ses politiques et ses programmes, et ainsi d'optimiser le rôle que joue le Bureau de l'évaluation à l'appui de l'obligation redditionnelle et de l'apprentissage du PAM, afin d'appuyer l'action que celui-ci mène pour éliminer la faim dans le monde. Ce programme est conçu pour fournir en temps utile des données factuelles pertinentes pour la prise de décisions, comme expliqué ci-après.
19. La norme pour **l'évaluation des politiques du PAM** est définie dans le document de politique générale adopté par le Conseil en 2011<sup>14</sup>. L'application de cette approche à toutes les politiques approuvées **après 2011** nécessite de procéder à l'évaluation de celles-ci dans un délai de quatre à six ans suivant le début de leur mise en œuvre afin d'obtenir des données factuelles et des enseignements exploitables dans le cycle des politiques du PAM. Compte tenu de cette règle et des ressources disponibles, les évaluations de la **stratégie institutionnelle du PAM en matière de partenariat pour 2014-2017**<sup>15</sup> seront achevées en 2017 et l'évaluation de la **politique du PAM en matière de développement des capacités** (2009), achevée fin 2016, sera présentée à la première session ordinaire de 2017 du Conseil d'administration.

---

<sup>11</sup> Les accords de longue durée offrent de multiples avantages, en particulier des gains d'efficacité sur le plan administratif.

<sup>12</sup> Y compris la série de quatre évaluations de l'impact de la malnutrition aiguë modérée réalisée dans le cadre d'un partenariat de deux ans, qui s'achèvera en 2017.

<sup>13</sup> En 2016, il était prévu d'achever quatre évaluations, d'en commencer sept et de poursuivre les quatre évaluations de l'impact de la malnutrition aiguë modérée. Il était également prévu de commencer cinq évaluations d'opérations.

<sup>14</sup> WFP/EB.A/2011/5-B.

<sup>15</sup> Ce document fait partie du recueil des politiques du PAM.

20. Dans le tableau A.3, les perspectives pour les évaluations des politiques en 2018 font mention d'évaluations du Point sur la politique du PAM en matière de filets de sécurité (2012), de la Révision de la politique en matière d'alimentation scolaire (2013), du rôle du PAM en matière de consolidation de la paix dans les situations de transition (2013) et, en 2019, de la politique en matière de VIH/sida<sup>16</sup>.
21. S'agissant des politiques approuvées **il y a plus de six ans**, l'évaluation de la politique elle-même ou du thème qu'elle traite est envisagée en fonction de sa pertinence pour les activités actuelles du PAM ou de sa contribution potentielle à l'élaboration de nouvelles politiques. En 2017, le Bureau de l'évaluation poursuivra l'évaluation de la **politique en matière de protection humanitaire** (2012), associée à une évaluation du **rôle du PAM en matière d'action humanitaire**, qui couvre trois politiques de ce genre plus anciennes décrites dans les documents suivants: Principes humanitaires (2004), Note sur l'accès aux populations à des fins humanitaires et conséquences pour le PAM (2006) et Rôle du PAM dans le système d'assistance humanitaire (2010). On est en train de concevoir ces deux évaluations en 2016, en cherchant des synergies et en tenant compte des résultats du Sommet mondial sur l'action humanitaire (mai 2016) et du point de vue le plus récent du PAM sur ces questions.
22. Les **évaluations stratégiques** sont de nature prospective et portent principalement sur les stratégies, les questions systémiques ou institutionnelles nouvelles et/ou les programmes et initiatives d'envergure mondiale ou régionale. Les plans précédents du Bureau de l'évaluation ont été mis à jour. On a sélectionné les thèmes en tenant compte de l'avis découlant de l'étude d'évaluabilité<sup>17</sup> du Plan stratégique du PAM (achevée début 2016), des questions qui sont ressorties des discussions qui ont suivi sur le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021 et des six domaines prioritaires du PAM relatifs à la poursuite du renforcement organisationnel<sup>18</sup>.
23. Une série pluriannuelle d'évaluations va être lancée en 2017 sous le thème général "*Soutenir le Programme 2030: innovations dans les liens entre action humanitaire et aide au développement*". Grâce à cette série, on évaluera les principaux aspects des changements organisationnels entrepris dans le cadre du Plan stratégique du PAM pour 2014-2017 afin d'améliorer l'efficacité et l'efficacé de celui-ci et de s'adapter aux changements rapides qui surviennent dans les contextes interne et externe du Programme. La première évaluation de cette série sera une évaluation stratégique de la **gestion du changement organisationnel**. Elle fera suite à l'évaluation de 2011 qui avait porté sur la façon dont les bureaux de pays s'adaptent au changement et elle permettra d'apprécier les incidences de la récente phase de modification sur l'efficacité organisationnelle. Une autre évaluation, qui commencera aussi en 2017, portera sur les **innovations du PAM dans les environnements difficiles**. Elle examinera l'expérience acquise jusqu'à présent par le PAM s'agissant des approches innovantes dans les régions difficiles d'accès, telles que la Syrie, la Somalie ou encore les pays touchés par le virus Ebola. Compte tenu des engagements pris lors du Sommet mondial sur l'action humanitaire concernant l'exploitation du potentiel des nouvelles technologies, l'évaluation portera sur les résultats et la performance d'innovations techniques et institutionnelles telles que l'analyse mobile et à distance de la vulnérabilité, le suivi par des tiers, les mécanismes de remontée de l'information, les nouveaux partenariats et les plateformes pour les transferts de type monétaire.
24. En réponse à une remarquable convergence du discours au niveau international, des besoins et des possibilités s'agissant de la production de connaissances et de données factuelles, le Bureau de l'évaluation a réactivé d'anciens plans pour une évaluation stratégique de la **résilience** en 2017, au lieu d'attendre que l'évaluation de la politique de renforcement de la résilience au service de la

<sup>16</sup> À l'origine prévue pour 2017, reportée suite à la mise à jour de la politique en 2016.

<sup>17</sup> L'étude d'évaluabilité consiste à apprécier dans quelle mesure il est possible de mener une évaluation fiable et crédible, en tenant compte de la clarté et de la logique de la conception (objectifs, cibles et indicateurs), des demandes formulées par les parties prenantes et de l'adéquation des indicateurs et des données, et d'en dégager des conseils sur la façon dont les limites peuvent être surmontées ou atténuées.

<sup>18</sup> Voir le document intitulé "Utilisation stratégique du Compte de péréquation des dépenses AAP du PAM" (WFP/EB.A/2015/6-D/1) et les initiatives internes d'importance primordiale évoquées dans le Plan de gestion du PAM pour 2016-2018.

sécurité alimentaire et de la nutrition (2015) doit être réalisée en 2019. Les principaux facteurs qui ont joué un rôle à cet égard sont les suivants:

- l'agenda pour le changement du Sommet mondial sur l'action humanitaire, qui met l'accent sur l'élimination des besoins plutôt que sur leur satisfaction, ce qui a des incidences sur la préparation, la prévention et le renforcement de la résilience;
  - les débats menés et les préoccupations exprimées actuellement s'agissant du nombre important de crises prolongées, dans lesquelles les besoins humanitaires et les besoins de développement agissent les uns sur les autres;
  - le nombre important d'initiatives du PAM, qui pourraient offrir de nombreux enseignements, notamment la Mutuelle panafricaine de gestion des risques (Éthiopie), "*seeds for change*" en Afrique de l'Ouest, le déploiement de stratégies régionales en matière de résilience (dans le Sahel et en Amérique latine) et l'initiative "Acheter aux Africains pour l'Afrique".
25. D'autres évaluations stratégiques sont prévues dans la série en 2018 et en 2019; elles porteront sur les projets de plan stratégique de pays établis à titre pilote, sur l'utilisation des fonds d'affectation spéciale par le PAM et sur la gestion de la performance du PAM concernant les objectifs de développement durable.
26. La politique en matière d'évaluation implique une évolution dans les types d'évaluations menées au niveau des pays. Complétant la couverture des évaluations décentralisées d'opérations spécifiques ou de parties de celles-ci, les **évaluations centralisées de portefeuilles de pays** resteront des instruments de reddition de comptes et des outils d'apprentissage et continueront de fournir des données factuelles sur le positionnement stratégique, la performance et les résultats de l'ensemble des opérations et des activités du PAM sur une période de 3 à 5 ans. On a sélectionné de façon systématique et classé par ordre de priorité différents pays répondant à certains critères<sup>19</sup>. Le critère final pour planifier les évaluations est la question de savoir si l'évaluation fournira en temps utile des données factuelles aux fins de l'élaboration d'un plan stratégique de pays et pour le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement ou le Cadre de développement durable des Nations Unies. Le dialogue sur l'instauration des plans stratégiques de pays étant encore en cours, le planning des évaluations de portefeuilles de pays est souple, et la liste des pays donnée dans le tableau A.3 est indicative.
27. Dans le cadre de sa politique en matière d'évaluation pour 2016–2021, le PAM entend faire passer le nombre d'évaluations de portefeuilles de pays à huit ou neuf par an. Compte tenu de la pénurie de ressources en 2017, il est donné la priorité au lancement de deux évaluations de portefeuilles de pays (pays à confirmer) et à l'achèvement d'une évaluation de ce type dans la République du Soudan du Sud, commencée en 2016. L'évaluation du portefeuille au Sri Lanka, achevée fin 2016, sera présentée à la première session ordinaire de 2017 du Conseil d'administration. On commencera aussi une évaluation conjointe de portefeuille d'activités en collaboration avec les bureaux de l'évaluation des organismes ayant leur siège à Rome. L'objectif de cette évaluation, première en son genre, sera d'apprécier les contributions collectives apportées en vue de la satisfaction des besoins et de la réalisation des objectifs concernant la sécurité alimentaire nationale.
28. On poursuivra les évaluations des **interventions humanitaires d'urgence de niveau 3** avec l'approche en deux volets: toutes les interventions de ce type seront évaluées soit par une évaluation interorganisations de l'action humanitaire, intégrée dans le cycle des programmes d'action humanitaire du Comité permanent interorganisations, soit par le Bureau de l'évaluation au moyen d'une évaluation distincte de l'intervention du PAM. Étant donné que les situations d'urgence de niveau 3 sont par définition imprévisibles, on a prévu le nécessaire pour pouvoir réaliser une évaluation de chaque type en 2017. On décidera au cas par cas lesquelles seront réalisées. Les situations d'urgence de niveau inférieur à 3 seront également envisagées, si les

---

<sup>19</sup> Tels que la taille du portefeuille d'activités, le profil des programmes, l'équilibre régional et la réalisation récente ou en cours d'autres évaluations, surtout d'évaluations d'opérations spécifiques ou d'évaluations interorganisations de l'action humanitaire.

ressources disponibles le permettent et si cela se révèle complémentaire aux évaluations décentralisées prévues.

29. La série **d'évaluations de l'impact** de la malnutrition aiguë modérée portant sur plusieurs pays, qui a commencé en 2015, s'achèvera en 2017 et débouchera sur l'établissement d'un rapport de synthèse. Partant de son expérience de la conduite de trois séries d'évaluations d'impact<sup>20</sup>, le Bureau de l'évaluation travaille pour cette série dans le cadre d'un partenariat stratégique mondial avec l'initiative 3ie<sup>21</sup>. Cette collaboration permet d'élargir la couverture en faisant appel à des partenaires spécialisés dans d'autres domaines, afin de gérer des évaluations d'impact de qualité dignes de foi, tout en répondant aux problèmes méthodologiques propres aux interventions humanitaires et plus spécialement au thème à l'examen. Elle offre également de meilleures possibilités d'apprentissage.
30. Enfin, comme indiqué plus haut, la dernière **évaluation de la série** temporaire **d'évaluations d'opérations spécifiques**, gérée par le Bureau de l'évaluation depuis 2013, sera achevée, et on conclura la série avec un rapport de synthèse final. On achèvera en 2017 cinq évaluations d'opérations, commencées et financées en 2016. À partir de 2017, la majorité des évaluations d'opérations devraient être réalisées de façon décentralisée. Le Bureau de l'évaluation va aider les bureaux régionaux dans l'application des normes de couverture énoncées dans la politique en matière d'évaluation en vue d'éclairer la planification des évaluations décentralisées, en tenant compte de la couverture assurée au niveau des pays par les évaluations de portefeuilles de pays et des évaluations des interventions d'urgence de niveau 3.

**TABLEAU A.3: PROGRAMME DES ÉVALUATIONS CENTRALISÉES DE 2017 ET PERSPECTIVES POUR 2018 ET 2019**

Type	2017	2018	2019
<b>Évaluations de politiques</b>	<p><i>Suite de 2016:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement des capacités (première session ordinaire de 2017)</li> <li>• Stratégie institutionnelle en matière de partenariat (session annuelle de 2017)</li> <li>• Rôle du PAM en matière d'action humanitaire (deuxième session ordinaire de 2017)</li> <li>• Protection (deuxième session ordinaire de 2017)</li> </ul> <p><i>Nouvelles:</i> Aucune</p>	<p><i>Suite de 2017:</i> Aucune</p> <p><i>Nouvelles:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Situation concernant les filets de sécurité</li> <li>• Politique révisée en matière d'alimentation scolaire</li> <li>• Consolidation de la paix dans les situations de transition</li> </ul>	<p><i>Suite de 2018:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Situation concernant les filets de sécurité</li> <li>• Politique révisée en matière d'alimentation scolaire</li> <li>• Consolidation de la paix dans les situations de transition</li> </ul> <p><i>Nouvelles:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• VIH/Sida</li> <li>• Trois autres (à déterminer)</li> </ul>
<b>Évaluations stratégiques</b>	<p><i>Suite de 2016:</i> Aucune</p> <p><i>Nouvelles:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion du changement organisationnel</li> <li>• Innovations dans des environnements difficiles</li> <li>• Résilience</li> </ul>	<p><i>Suite de 2017:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion du changement organisationnel</li> <li>• Résilience</li> <li>• Innovations dans des environnements difficiles</li> </ul> <p><i>Nouvelles:*</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expérimentation de plans de stratégie de pays</li> <li>• Utilisation par le PAM des fonds d'affectation spéciale</li> </ul>	<p><i>Suite de 2018:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expérimentation de plans de stratégie de pays</li> <li>• Utilisation par le PAM des fonds d'affectation spéciale</li> </ul> <p><i>Nouvelles:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion de la performance au PAM dans le contexte des ODD</li> </ul>

<sup>20</sup> Consacrées à l'alimentation scolaire, à l'assistance alimentaire dans les situations de réfugiés prolongées et aux activités Vivres pour la création d'actifs.

<sup>21</sup> Qui fait partie d'une série plus large d'évaluations interinstitutionnelles de l'impact de l'action humanitaire.

**TABLEAU A.3: PROGRAMME DES ÉVALUATIONS CENTRALISÉES DE 2017 ET PERSPECTIVES POUR 2018 ET 2019**

Type	2017	2018	2019
<b>Évaluations de portefeuilles de pays</b>	<p><i>Suite de 2016:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sri Lanka (première session ordinaire de 2017)</li> <li>• Soudan du Sud (deuxième session ordinaire de 2017)</li> </ul> <p><i>Nouvelles:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation conjointe par les institutions ayant leur siège à Rome (pays à déterminer)</li> <li>• Pays 2 (à confirmer)</li> <li>• Pays 3 (à confirmer)</li> <li>• Pays 4 (initiatives internes d'importance primordiale)</li> <li>• Pays 5 (initiatives internes d'importance primordiale)</li> </ul>	<p><i>Suite de 2017</i></p> <p>À déterminer</p> <p><i>Nouvelles:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pays 1</li> <li>• Pays 2</li> <li>• Pays 3</li> <li>• Pays 4</li> <li>• Pays 5</li> <li>• Pays 6</li> <li>• Pays 7</li> </ul>	<p><i>Suite de 2018</i></p> <p>À déterminer</p> <p><i>Nouvelles:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pays 1</li> <li>• Pays 2</li> <li>• Pays 3</li> <li>• Pays 4</li> <li>• Pays 5</li> <li>• Pays 6</li> <li>• Pays 7</li> <li>• Pays 8</li> <li>• Pays 9</li> </ul>
<b>Interventions humanitaires en situations d'urgence de niveau 3</b>	<p><i>Suite de 2016:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interventions du PAM liées à la crise Ebola (première session ordinaire de 2017)</li> <li>• Évaluation interorganisations de l'action humanitaire en Iraq</li> </ul> <p><i>Nouvelles:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervention du PAM (pays à déterminer)</li> </ul>	<p><i>Suite de 2017:</i></p> <p>À déterminer</p> <p><i>Nouvelles:</i></p> <p>À déterminer en fonction du contexte. Hypothèse retenue: deux (une évaluation interorganisations de l'action humanitaire et une évaluation d'une intervention en situation d'urgence de niveau 3)</p>	<p><i>Suite de 2018:</i></p> <p>À déterminer</p> <p><i>Nouvelles:</i></p> <p>À déterminer en fonction du contexte. Hypothèse retenue: deux (une évaluation interorganisations de l'action humanitaire et une évaluation d'une intervention en situation d'urgence de niveau 3)</p>
<b>Évaluations d'impact</b>	<p><i>Suite de 2016:</i></p> <p>Malnutrition aiguë modérée: Tchad, Mali, Niger, Soudan (deuxième session ordinaire de 2017)</p>	<p><i>Nouvelles:</i></p> <p>Démarrage de la nouvelle série d'évaluations de l'impact</p>	<p><i>Nouvelles:</i></p> <p>Suite de la nouvelle série d'évaluations de l'impact (à déterminer)</p>
<b>Évaluations d'opérations individuelles (hors situations d'urgence de niveau 3)</b>	<p><i>Suite de 2016:</i></p> <p>Achèvement de la série (cinq)</p>		
<b>Synthèses d'évaluations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport annuel sur l'évaluation – élargi de 2016 (session annuelle de 2017)</li> <li>• Évaluations d'opérations spécifiques menées au cours de la période 2016/2017 (deuxième session ordinaire de 2017)</li> <li>• Série d'évaluations de l'impact de la malnutrition aiguë modérée (deuxième session ordinaire de 2017)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport annuel sur l'évaluation de 2017 (session annuelle de 2018)</li> <li>• À décider</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport annuel sur l'évaluation de 2018 (session annuelle de 2019)</li> <li>• Série concernant le Plan stratégique du PAM</li> </ul>

\* Si des financements sont disponibles pour les initiatives internes d'importance primordiale, comme indiqué au paragraphe 13, l'une des évaluations stratégiques sera anticipée et réalisée en 2017.

## **B. Fonction d'évaluation décentralisée (effets directs 1-4)**

31. En application de la nouvelle politique en matière d'évaluation et de la stratégie institutionnelle en matière d'évaluation, les priorités pour 2017 seront les suivantes:
- i) passer en revue et mettre en service la version finale des directives et du système décentralisé d'assurance de la qualité des évaluations décentralisées, en s'appuyant sur les projets pilotes menés en 2016;
  - ii) développer en parallèle le service d'assistance interne pour l'évaluation décentralisée et le système externe d'appui à l'amélioration de la qualité afin de conseiller sur la planification, la sélection, la conception et l'examen des projets de mandat, de rapports initiaux et de rapports d'évaluation;
  - iii) proposer une initiation technique à six nouveaux responsables régionaux de l'évaluation, ainsi qu'un appui, un accompagnement et des contacts permanents avec le Bureau de l'évaluation qui constitue leur point de contact professionnel et leur référent technique;
  - iv) tester, adapter et gérer un parcours d'apprentissage complet sur l'évaluation décentralisée, et intégrer les modules concernant l'évaluation dans d'autres initiatives d'apprentissage du PAM;
  - v) créer et assurer une permanence téléphonique concernant l'évaluation comme moyen de préserver l'indépendance et l'impartialité des évaluations décentralisées;
  - vi) en collaboration avec la Division du budget et de la programmation, fournir un appui administratif au nouveau fonds pour imprévus en matière d'évaluation (voir plus haut);
  - vii) conseiller la Division de la gestion et du suivi de la performance et les bureaux régionaux sur la création du système de surveillance et de suivi des réponses de la direction aux évaluations décentralisées;
  - viii) élaborer des instructions à l'intention des collègues participant aux réseaux régionaux et nationaux d'évaluation et aux initiatives s'y rapportant;
  - ix) réaliser une étude de validation du concept de système d'évaluation décentralisée.

## **C. Fonction d'évaluation globale (effets directs 1- 4)**

32. La Charte de l'évaluation présente de manière détaillée les dispositions et systèmes institutionnels nécessaires pour adopter une réflexion et un comportement axés sur l'évaluation à l'échelle de tout le PAM. Bien que la volonté ait été de mettre en place une fonction d'évaluation décentralisée de qualité et crédible, ces dispositions institutionnelles et plusieurs des systèmes concernent aussi les évaluations centralisées. Ils visent à améliorer la fonction d'évaluation au PAM dans son ensemble, conformément aux objectifs de la politique en matière d'évaluation.
33. En 2017, le Bureau de l'évaluation entend:
- i) maintenir une communication dynamique avec le personnel sur la politique en matière d'évaluation et la stratégie institutionnelle en matière d'évaluation, y compris en consolidant le réseau récemment établi de praticiens de l'évaluation du PAM;
  - ii) assurer le secrétariat du groupe de pilotage de la fonction d'évaluation récemment créé;
  - iii) commencer à appliquer un nouveau système d'évaluation a posteriori de la qualité des évaluations réalisées par des spécialistes extérieurs. Ce système s'appliquera à toutes les évaluations, centralisées et décentralisées;
  - iv) aider à trouver des moyens de financement durable des évaluations décentralisées et centralisées, conformément aux orientations définies dans le Plan stratégique du PAM et dans la feuille de route établie pour atteindre le Défi Faim zéro, en particulier l'examen du cadre de financement et (dans le futur) la politique en matière de plans stratégiques de pays;

- v) en collaboration avec les initiatives de recrutement en ligne des ressources humaines, tenir la base de données des spécialistes de l'évaluation établie en 2016 et accroître l'offre de compétences d'évaluation pour les évaluations tant décentralisées que centralisées, grâce à de nouveaux accords à long terme avec un groupe élargi et diversifié de prestataires de services d'évaluation;
- vi) actualiser le système d'assurance de la qualité des évaluations centralisées conformément à la nouvelle politique en matière d'évaluation et aux meilleures pratiques récentes;
- vii) élaborer un système permettant d'assurer la complémentarité de la programmation a) des évaluations centralisées et décentralisées réalisées en réponse à une demande; et b) des évaluations réalisées avec d'autres moyens de contrôle et d'apprentissage du PAM.

**D. *Encourager à utiliser les données factuelles issues des évaluations et la communication (à des fins d'élaboration des politiques et transversalement)***

34. La politique en matière d'évaluation du PAM réaffirme combien les évaluations sont utiles pour les décideurs et les parties prenantes en les aidant à tirer des enseignements qui servent à améliorer les politiques, les stratégies, les programmes et les décisions opérationnelles. Comme les ressources sont limitées et qu'il est nécessaire de développer graduellement la fonction d'évaluation pour atteindre les objectifs de la politique, les priorités seront en 2017 les suivantes:
- i) continuer à soutenir l'utilisation systématique des données factuelles issues des évaluations aux fins de l'élaboration des programmes et des politiques, de la planification et de l'exécution, en examinant ces données et les recommandations au cours du processus stratégique d'examen des programmes;
  - ii) continuer à organiser des ateliers d'apprentissage au cours du processus d'évaluation, s'il y a lieu et si les ressources le permettent;
  - iii) compléter et terminer la mise à jour des pages Internet et Intranet sur l'évaluation du PAM pour permettre un partage plus efficace de l'information et des données factuelles issues des évaluations et rendre les éléments factuels issus de toutes les évaluations du PAM (centralisées ou décentralisées) plus accessibles pour les utilisateurs internes et externes;
  - iv) conseiller sur les mises à jour/le renouvellement des modèles de planification et de suivi des programmes afin d'assurer un meilleur enracinement de l'évaluation au sein du PAM;
  - v) élargir la gamme des outils de communication afin de stimuler l'intérêt pour les données factuelles issues des évaluations et inciter à les diffuser, en testant ces outils dans le cadre d'évaluations centralisées;
  - vi) poursuivre la planification et la réalisation des évaluations centralisées ayant une pertinence majeure pour les décisions du PAM et son besoin de données factuelles.

**E. *Participation au dispositif international d'évaluation (effet direct 4)***

35. Le Bureau de l'évaluation continuera de participer au dispositif international d'évaluation, en privilégiant les aspects de celui-ci susceptibles d'être le plus utiles et le plus pertinents pour les activités du PAM. Compte tenu des possibilités exceptionnelles offertes par le Sommet mondial sur l'action humanitaire, les objectifs de développement durable de 2015 et l'Année internationale de l'évaluation, le Bureau de l'évaluation va, en 2017, donner suite aux engagements suivants:
- i) continuer de participer à l'arrangement sur les évaluations interorganisations de l'action humanitaire conclu dans le cadre du cycle des programmes d'action humanitaire du Comité permanent interorganisations et veiller à améliorer dûment le nombre et la portée des évaluations lors de l'examen effectué après le Sommet mondial sur l'action humanitaire;
  - ii) prendre une part active aux activités du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) pour faire en sorte que l'évaluation éclaire les initiatives actuelles et les nouvelles demandes à l'échelle du système des Nations Unies, notamment par l'intermédiaire du mécanisme indépendant d'évaluation à l'échelle du système et du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes. Le Bureau de l'évaluation organisera avec le

HCR les activités du GNUE sur l'amélioration de l'évaluation des principes humanitaires et d'autres actions destinées à renforcer la participation du GNUE aux questions relatives à l'évaluation de l'action humanitaire;

- iii) continuer à développer la collaboration entre les bureaux de l'évaluation des organismes ayant leur siège à Rome, en s'inspirant des initiatives suivantes: le séminaire conjoint de 2015 sur la préparation de l'évaluation concernant le deuxième objectif de développement durable; réaliser une évaluation conjointe de portefeuille de pays et conseiller ensemble sur l'évaluation décentralisée du comité de la sécurité alimentaire; et mener conjointement des activités d'apprentissage et de renforcement des capacités;
- iv) contribuer aux activités du GNUE concernant le renforcement de l'évaluation décentralisée, la professionnalisation, la gestion des connaissances et l'utilisation des évaluations, les partenariats et le développement des capacités d'évaluation;
- v) continuer de contribuer à d'autres réseaux professionnels internationaux et de collaborer avec eux<sup>22</sup>;
- vi) continuer de représenter le PAM au comité directeur de la thématique concernant l'évaluation de l'action humanitaire de l'Initiative internationale pour l'évaluation de l'impact (3ie) et participer à un événement d'apprentissage interorganisations au début de 2017.

**F. Rapports relatifs à la fonction d'évaluation (transversalement pour les quatre effets directs)**

- 36. Compte tenu de l'évolution du Cadre de résultats institutionnels et de l'examen du cadre de financement, le Bureau de l'évaluation va parachever la mise en place des systèmes d'information et d'établissement de rapports pertinents pour les fonctions d'évaluation centrale et décentralisée du PAM, conformément à la politique en matière d'évaluation.
- 37. À l'aide des principaux indicateurs de performance clés élaborés en 2016 dans les six domaines mentionnés dans la politique en matière d'évaluation, l'information destinée à la gestion, progressivement étoffée, sera développée moyennant la mise à jour et le développement des **systèmes d'information et d'établissement des rapports**. Les activités prioritaires en 2017 seront les suivantes:
  - i) recueillir des données sur les principaux indicateurs disponibles à partir des informations et systèmes de communication existants, et en rendre compte dans la version remaniée du rapport annuel sur l'évaluation en 2016 (session annuelle du Conseil d'administration de 2017);
  - ii) introduire progressivement de nouveaux indicateurs de performance clés pour répondre aux besoins d'information nécessaires à la gestion à mesure que les systèmes du PAM seront renforcés du fait de l'examen du cadre de financement;
  - iii) parachever la rédaction des instructions relatives à la collecte des données sur tous les l'indicateurs de performance clés;
  - iv) terminer la construction d'une plateforme et d'un tableau de bord accessibles sur le Web pour les évaluations décentralisées et centralisées en les reliant dûment à d'autres plateformes et systèmes institutionnels.

---

<sup>22</sup> 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 et les associations de professionnels de l'évaluation, notamment les associations européenne et américaine d'évaluation, ainsi que l'Association internationale d'évaluation pour le développement (IDEAS).

## Liste des sigles utilisés dans le présent document

3A	Assistance alimentaire pour la création d'actifs
AAF	assistance alimentaire pour la formation
AAP	budget administratif et d'appui aux programmes
BRICS	Brésil, Fédération de Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud
CAD	coûts d'appui directs
CAI	coûts d'appui indirects
CFPI	Commission de la fonction publique internationale
COD	coûts opérationnels directs
COMET	Outil des bureaux de pays pour une gestion efficace
COMPAS	Système d'analyse et de gestion du mouvement des produits
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FEWS-NET	Réseau du système d'alerte rapide face aux risques de famine
FIDA	Fonds international de développement agricole
FoodSECuRE	mécanisme destiné à renforcer la sécurité alimentaire et la résilience face aux aléas climatiques
GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IFPRI	Institut international de recherche sur les politiques alimentaires
INTERFAIS	Système international d'information sur l'aide alimentaire
IPSR	intervention prolongée de secours et de redressement
LESS	Système d'appui à la gestion logistique
mVAM	analyse et de cartographie de la vulnérabilité mobile
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	objectif de développement durable
OMS	Organisation mondiale de la Santé
ONG	organisation non gouvernementale
ONU-Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
ONU-SWAP	Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
REACH	Efforts renouvelés contre la faim et la dénutrition chez les enfants
SCOPE	système du PAM de gestion des bénéficiaires et des transferts
TTEM	transport terrestre, entreposage et manutention
UNDSS	Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies
UNHAS	services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies