



**Programme
Alimentaire
Mondial**

Deuxième session ordinaire
du Conseil d'administration

Rome, 9–13 novembre 2015

RESSOURCES, QUESTIONS FINANCIÈRES ET BUDGÉTAIRES

Point 5 de l'ordre du
jour

Pour approbation



Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.2/2015/5-A/1/Rev.1
4 novembre 2015
ORIGINAL: ANGLAIS

PLAN DE GESTION DU PAM POUR 2016–2018



Les documents du Conseil d'administration sont disponibles sur le site Web du PAM
(<http://executiveboard.wfp.org>).

NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

M. M. Juneja
Sous-Directeur exécutif chargé du Département
de la gestion des ressources et Directeur
financier
Tél.: 066513-2885

M. F. Curran
Directeur
Division du budget et de la programmation
Tél.: 066513-2408

M. C. Gardner
Chef
Service du budget
Tél.: 066513-2077

M. A-R. Qureshi
Chef
Service du budget et de la programmation
Tél.: 066513-2074

TABLE DES MATIÈRES

Résumé	5
Projet de décision	13
Chapitre premier: Introduction	15
Chapitre II: Contexte du financement et hypothèses relatives au niveau des ressources	23
Chapitre III: Plan de travail provisoire hiérarchisé par ordre de priorité	31
Chapitre IV: Budget administratif et d'appui aux programmes	51
Chapitre V: Services internes et services mixtes; comptes spéciaux	71
Annexe I: Projet de budget AAP pour 2016	77
Annexe II: Tableau A.II.1: Structure organisationnelle et répartition des postes financés au titre du budget AAP, 2015 et 2016	86
Tableau A.II.2: Tableau des effectifs imputés au budget AAP ou financés au titre des CAD, par rubrique budgétaire, 2015 et 2016	87
Tableau A.II.3: Budget AAP par unité administrative et par rubrique budgétaire, 2015 et 2016	94
Annexe III: Synthèse des besoins opérationnels prévus pour 2016 et tour d'horizon régional	101
Annexe IV: Examen du Plan de gestion pour 2015–2017	133
Annexe V: Plan de travail du Bureau de l'évaluation pour 2016–2018	139
Annexe VI: Terminologie	152
Liste des sigles utilisés dans le présent document	156

RÉSUMÉ

Performance et efficience

1. Le plan de gestion est le volet financier du cadre de gestion de la performance du PAM. Celui qui est présenté ici pour la période 2016–2018 marque une nouvelle étape vers une gestion financière réellement fondée sur la performance: il établit les budgets en fonction des ressources pour les opérations dans les pays et il relie l'affectation des crédits aux résultats.
2. Pour ce qui est des opérations menées dans les pays, la budgétisation fondée sur les ressources consiste à aligner les programmes hiérarchisés par ordre de priorité sur les prévisions de recettes. Le budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) fondé sur la performance proposé pour 2016 est établi à partir de propositions d'investissement faisant clairement ressortir les liens entre ressources, activités, produits et effets directs attendus.
3. Le présent plan de gestion propose:
 - d'élargir le contexte dans lequel s'inscrivent la prévision des recettes et la définition des priorités d'action du PAM afin de prendre en compte l'ampleur et la durée accrues des interventions d'urgence, la diversification des outils d'assistance alimentaire et l'évolution des modes de financement parmi les donateurs;
 - d'établir le plan de travail provisoire sur la base des activités hiérarchisées en fonction des ressources estimées;
 - de développer l'initiative Excellence en matière de coûts afin de permettre au PAM de réaliser des économies, d'améliorer au maximum la qualité de ses services et de se recentrer davantage sur sa mission; et
 - de mener à son terme l'adaptation de la structure organisationnelle du PAM à sa mission, en prévoyant à cet effet de débloquer une dernière tranche de crédits¹ d'ici à la fin de 2016.
4. Le plan d'exécution et le budget administratif et d'appui aux programmes sont désormais fondés sur les prévisions de recettes, ce qui comporte une certaine marge d'incertitude. Compte tenu de l'évolution des besoins humanitaires et des financements observée au début de septembre 2015, le Secrétariat proposait de tableer sur un niveau de financement, fonds d'affectation spéciale compris, d'un montant de 4,9 milliards de dollars É.-U. pour 2015 et 2016, conformément à la progression moyenne des recettes sur le long terme, qui est de 5 pour cent. Toutefois, des indications plus récentes donnent à penser que le niveau de financement attendu pour 2015 pourrait en fait être supérieur à la prévision initiale. Le niveau de recettes de 5,4 milliards de dollars enregistré en 2014 était exceptionnel.
5. Le Secrétariat propose de limiter à 3 pour cent la hausse du budget administratif et d'appui aux programmes afin de contenir l'augmentation des dépenses de base et de s'assurer que le budget de 2016, d'un montant de 290,3 millions de dollars, ne dépasse pas le produit estimé du recouvrement des coûts d'appui indirects qui le finance. Les ressources supplémentaires permettront de renforcer les capacités des bureaux régionaux et des bureaux de pays de manière à ce que le PAM puisse faire face à la "nouvelle normalité" que constituent désormais les situations d'urgence multiples, en répondant aux besoins d'assistance alimentaire de façon plus efficace et plus efficiente.

¹ WFP/EB.A/2015/6-D/1.

Le prochain Plan stratégique du PAM et le Programme de développement à l'horizon 2030

6. En tant que fer de lance de l'action menée pour éliminer la faim et la malnutrition chronique (Défi Faim zéro), deuxième objectif du programme de développement à l'horizon 2030, le PAM aide à définir les priorités en matière de sécurité alimentaire et de nutrition. Ainsi, il a contribué à l'élaboration des objectifs de développement durable en aidant à mettre au point des indicateurs universels de progrès pour l'objectif 2. En 2015 et en 2016, son action sera fonction des résultats de plusieurs grandes manifestations, en particulier ceux du Sommet mondial sur l'aide humanitaire.
7. Un nouveau plan stratégique est en cours d'élaboration. Sous réserve de confirmation par le Conseil, un examen à mi-parcours du Plan stratégique en vigueur (2014-2017) sera présenté à la première session ordinaire de 2016 et le nouveau Plan stratégique pour 2017-2021 sera présenté au Conseil pour approbation à sa deuxième session ordinaire de 2016. Le PAM optimisera ainsi sa contribution à la réalisation des objectifs de développement durable et présentera un cadre de résultats unique englobant le Cadre de résultats stratégiques et le Cadre de résultats de gestion.

Prévisions de financement

8. Le PAM étant financé par des contributions volontaires, ses opérations sont tributaires des financements effectivement reçus. Les prévisions de financement sont établies sur la base des tendances d'évolution des besoins d'aide humanitaire et des consultations menées avec les donateurs, puis alignées sur une projection globale. Elles sont régulièrement mises à jour à mesure que la situation évolue. Le tableau 1 présente les montants de financement effectivement reçus en 2012, 2013 et 2014 et les niveaux prévus pour 2015 et 2016.

TABLEAU 1: NIVEAUX DE FINANCEMENT EFFECTIFS ET PRÉVUS <i>(en milliards de dollars)</i>					
	2012	2013	2014	2015*	2016*
Plan de gestion pour 2016–2018	4,044	4,380	5,380	4,900	4,900

* Estimation de septembre 2015.

9. Dans un souci de diversification de ses flux de financement, le PAM se tourne actuellement vers de nouveaux donateurs, comme les États du Golfe, le Brésil, la Fédération de Russie, l'Inde, la Chine et l'Afrique du Sud. Le Secrétariat étudie également la possibilité de développer les dons individuels et de mettre à profit de nouvelles possibilités de financement novatrices.
10. Le PAM est constamment à la recherche d'une plus grande souplesse dans l'utilisation des contributions. Les gains d'efficacité et autres avantages que procurent les modes de financement les plus souples sont présentés dans l'Examen du cadre de financement. Dans la mesure où 90 pour cent de ses recettes sont réservés à des projets spécifiques et où la moitié seulement des contributions prévues peuvent être utilisées pour des avances, le PAM n'a guère de marge de manœuvre pour établir des priorités. C'est pourquoi il compte s'employer à accroître le niveau des contributions multilatérales et pluriannuelles mises à sa disposition; parce qu'ils sont plus souples et plus prévisibles, ces financements entraînent de moindres coûts de transaction. En contrepartie, le PAM promet une plus grande transparence dans l'affectation des ressources et une visibilité accrue des donateurs, grâce à des outils de communication en ligne.

11. Comme suite à l'approbation par le Conseil, en 2015, du transfert au Compte d'intervention immédiate d'un montant de 50 millions de dollars provenant du Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes¹, le PAM aura davantage recours au Compte d'intervention immédiate pour financer des dons et des avances. Le Secrétariat a l'intention de solliciter les donateurs pour atteindre un niveau de contributions de 200 millions de dollars par an.

Plan d'exécution et plan de travail hiérarchisé provisoire

12. Le plan d'exécution de 2016 englobe l'ensemble des opérations planifiées dans les pays, pour un montant total de 4,7 milliards de dollars, comme l'indique le plan de travail hiérarchisé provisoire, et les activités menées au titre des fonds d'affectation spéciale, qui représentent un montant de 200 millions de dollars.
13. Le PAM conçoit ses projets en fonction des besoins opérationnels. Toutefois, compte tenu des niveaux de ressources effectivement disponibles, les responsables sont ensuite tenus de définir des priorités en ciblant les bénéficiaires, en ajustant la valeur des transferts ou la durée de l'assistance et en réduisant l'éventail des activités.
14. Le processus s'est amélioré depuis qu'il a été introduit dans le Plan de gestion pour 2014-2016, et il sera encore perfectionné en 2016. Le plan de travail hiérarchisé provisoire sera inclus dans les États financiers de 2016 de façon à présenter un tableau exhaustif des résultats obtenus. Par l'intermédiaire d'une plateforme standard mise en place à leur intention, les bureaux de pays devront:
- planifier les opérations sur 12 à 18 mois en fonction des prévisions de ressources;
 - intégrer les prévisions de ressources dans la planification des opérations; et
 - expliquer les différences entre les résultats opérationnels et le plan d'origine dans le contexte de la gestion de la performance.
15. Le plan de travail hiérarchisé provisoire de 2016 prévoit de livrer directement 13,7 milliards de rations aux bénéficiaires². Le coût standard d'une ration varie de 0,25 à 0,29 dollar. Pour les activités nutritionnelles, qui utilisent des produits alimentaires plus onéreux, ce coût peut être majoré de 50 pour cent. Trente et un pour cent des bénéficiaires devant recevoir une assistance alimentaire directe en 2016 se trouvent au Moyen-Orient³, où trois situations d'urgence de niveau 3 se prolongent; cette région absorbe également 40 pour cent des ressources du plan de travail hiérarchisé provisoire. La région d'Asie représente 10 pour cent des bénéficiaires directs, l'Afrique orientale et centrale 19 pour cent, l'Afrique de l'Ouest 18 pour cent, l'Afrique australe 10 pour cent et l'Amérique latine et les Caraïbes 3 pour cent.
16. Les bénéficiaires directs de distributions de vivres et de transferts de type monétaire sont considérés comme des bénéficiaires de niveau 1. Le PAM réfléchit à la façon dont il pourrait recenser et comptabiliser ceux qui bénéficient indirectement de ses activités d'assistance

² On entend par ration un seul repas ou transfert de type monétaire équivalent fourni à un bénéficiaire dans le cadre d'une activité destinée à lutter contre l'insécurité alimentaire. Comme la taille moyenne des rations varie suivant les activités, le coût standard de la ration est calculé sur la base de 1 000 kilocalories pour l'assistance fournie sous forme de produits alimentaires et de 1 dollar pour les transferts de type monétaire. Le PAM continuera d'affiner cette méthode de standardisation des coûts de manière à tenir compte de la diversité des activités et des variations de pouvoir d'achat du dollar selon les pays.

³ En 2016, le bureau chargé de la coordination de la situation d'urgence régionale due à la crise syrienne sera intégré au bureau régional chargé du Moyen-Orient, de l'Afrique du Nord, de l'Europe orientale et de l'Asie centrale.

alimentaire (niveau 2), par exemple les utilisateurs des infrastructures créées, afin qu'il soit tenu compte de ce calcul dans l'ensemble de ses directives et systèmes de planification et d'information. Des études seront également menées pour déterminer l'impact des interventions du PAM sur les personnes qui bénéficient indirectement de ses activités de développement des capacités (niveau 3).

Besoins imprévus

17. Les projections relatives aux besoins opérationnels prennent en compte les besoins connus. Mais l'on sait d'expérience que les besoins opérationnels recensés au moment de la préparation du plan de gestion augmentent en général de 15 à 35 pour cent lorsque des situations d'urgence surviennent ou se prolongent. Toutefois, depuis septembre 2015, l'augmentation des besoins opérationnels par rapport à ceux indiqués dans le Plan de gestion pour 2015-2017 est inférieure à celle des années précédentes car plusieurs opérations d'urgence de grande ampleur et de longue durée, notamment dans la région syrienne ainsi qu'au Soudan du Sud, étaient déjà prises en compte dans le Plan de gestion. Des besoins imprévus dans les pays touchés par la maladie à virus Ebola, en Iraq, au Yémen et dans le cadre de l'opération d'urgence régionale en République centrafricaine ont été en partie compensés par la moindre intensité de l'intervention menée en réponse à la crise syrienne. Il devrait en être de même en 2016 étant donné que le plan de travail hiérarchisé provisoire prévoit déjà d'importants besoins pour des opérations d'urgence, notamment en Iraq, au Soudan du Sud, dans la région syrienne et au Yémen.

Budget administratif et d'appui aux programmes de 2016

18. Le budget AAP reflète le niveau d'appui indirect requis par le plan d'exécution des activités. En application de la politique de recouvrement intégral des coûts, il est financé par les montants recouverts sur les contributions au titre des coûts d'appui indirects. Compte tenu de l'examen réalisé en 2014 et en 2015⁴, le Secrétariat propose de maintenir à 7 pour cent en 2016 le taux de recouvrement des coûts d'appui indirects.
19. Le Secrétariat se montre prudent quand il s'agit d'augmenter la part des charges récurrentes à inscrire au budget administratif et d'appui aux programmes. Le budget AAP proposé pour 2016, d'un montant de 290,3 millions de dollars, à comparer avec les 316,1 millions de dollars de recettes escomptés au titre des coûts d'appui indirects, illustre le principe selon lequel le PAM doit "vivre selon ses moyens". Un certain nombre d'initiatives internes d'importance primordiale, d'un coût total de 20 millions de dollars, n'en restent pas moins nécessaires. Il s'agit en particulier de mener à son terme l'adaptation de la structure du PAM à sa mission (17 millions de dollars), et de commencer à investir dans la réorganisation et le réalignement des processus, en vue de réaliser de nouvelles économies, ainsi que d'achever l'étude de viabilité du projet de centre de services mondial (3 millions de dollars).
20. Le financement de toutes les priorités et politiques du PAM reste tributaire des fonds d'affectation spéciale et des contributions multilatérales, en sus des ressources du budget AAP. Le Secrétariat présentera aux donateurs des propositions chiffrées et hiérarchisées, et il utilisera en priorité les ressources multilatérales pour combler les déficits de financement en tenant compte des préférences des donateurs.

⁴ WFP/EB.A/2015/6-C/1.

Ressources ordinaires du budget administratif et d'appui aux programmes

21. Le budget proposé pour 2016, d'un montant de 290,3 millions de dollars, représente une augmentation de 3 pour cent par rapport à celui de 2015. Ces crédits supplémentaires, soit 8,5 millions de dollars, seront affectés aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays afin d'accroître les moyens dont ils disposent pour appuyer les programmes de transferts de type monétaire, améliorer le suivi et l'évaluation et relever le Défi Faim zéro.
22. Une croissance globale zéro des crédits destinés au reste de l'organisation ne signifie pas que les budgets sont statiques. Il a été demandé aux divers départements de réaffecter 5 pour cent de leur budget aux activités les plus importantes compte tenu des priorités du PAM et de la nécessité d'optimiser l'utilisation des ressources. Le budget administratif et d'appui aux programmes de 2016 bénéficie en outre de la baisse de l'euro par rapport au dollar des États-Unis⁵. Ce pouvoir d'achat accru, qui représente un montant de 7,4 millions de dollars, sera consacré à des domaines d'action prioritaires, tels que le bien-être du personnel, la stratégie en matière de personnel, l'évaluation et l'innovation ainsi que la gestion du changement.
23. Comme dans le plan de gestion précédent, le Secrétariat propose de financer une partie des dépenses globales de sécurité⁶ au titre des coûts standard de personnel afférents à tous les postes budgétisés. Le Secrétariat propose également d'inclure un montant de 700 000 dollars dans les coûts standard du personnel pour appuyer le fonds du programme de promotion de la santé¹, qui finance des améliorations des services, des locaux et d'autres installations à la disposition du personnel.

Initiatives internes d'importance primordiale – Adaptation de la structure du PAM à sa mission (dernière phase)

24. Le principe sur lequel reposent les initiatives internes d'importance primordiale a été approuvé par le Conseil à sa session annuelle de 2015¹. Il s'agit d'accélérer les projets d'amélioration organisationnelle nécessitant des financements ponctuels présentés au Comité pour l'affectation stratégique des ressources sous la forme de propositions d'investissement détaillant les activités, les résultats, la rentabilité et les coûts attendus.
25. En 2015, le Conseil a approuvé une allocation de 78 millions de dollars prélevée sur l'excédent du Compte de péréquation des dépenses administratives et d'appui aux programmes⁴, dont une tranche de 18 millions de dollars était destinée aux initiatives internes d'importance primordiale. Un montant supplémentaire de 17 millions de dollars sera nécessaire en 2016 pour les activités suivantes: i) 2,7 millions de dollars pour appuyer les interventions d'urgence et les solutions à long terme au problème de la faim; ii) 4,0 millions de dollars pour appuyer les stratégies par pays et le développement des capacités nationales; iii) 2,5 millions de dollars pour la plateforme d'appui aux transferts de type monétaire; iv) 500 000 dollars pour le renforcement des capacités dans le domaine de la nutrition; v) 800 000 dollars en faveur des partenariats stratégiques; vi) 2,6 millions de dollars pour les systèmes de conception des programmes; vii) 2,5 millions de dollars pour améliorer l'utilisation des ressources; et viii) 1,4 million de dollars pour accompagner la gestion du

⁵ Conformément aux dispositions approuvées par le Conseil en 2009, le PAM a réalisé ce gain de change grâce à un contrat d'achat à terme exécuté en juillet 2015.

⁶ Une partie des dépenses liées à la sécurité était précédemment financée sur le produit des intérêts versés au Fonds général.

changement. L'initiative visant à adapter la structure du PAM à sa mission se conclura en 2016 et fera l'objet d'un examen interne afin d'en évaluer l'impact.

26. D'après les projections, le solde de clôture du Compte de péréquation des dépenses AAP devrait s'établir à 142,6 millions de dollars, soit l'équivalent de 5,9 mois de dépenses. Le Secrétariat a l'intention de modifier le niveau cible de ce solde pour le porter à cinq mois de dépenses et d'établir une distinction entre niveau plancher et niveau cible.

Initiatives internes d'importance primordiale – Excellence en matière de coûts

27. Cette initiative a pour objet d'examiner les changements que le PAM pourrait apporter à ses méthodes de travail afin de gagner en efficacité et de réorienter une part plus importante de ses ressources vers sa mission première – éliminer la faim. D'après l'analyse actuellement consacrée aux coûts d'appui globaux dans des domaines comme la gestion des installations, les voyages, les services et le matériel informatiques, et les services de consultants à caractère commercial, le PAM devrait pouvoir faire des économies sur les coûts liés aux projets et pourrait aussi économiser jusqu'à 3 millions de dollars sur le budget AAP. Le Secrétariat propose de prévoir pour 2016 une enveloppe de 3,0 millions de dollars au titre du Compte de péréquation des dépenses AAP afin de financer l'analyse et les investissements consacrés à la réorganisation et au réalignement des processus en vue de permettre de nouvelles économies et de recentrer les activités de terrain sur la mission du PAM. En 2016, le PAM achèvera aussi de mettre au point, en consultation avec le Conseil, le plan de développement détaillé relatif au projet de création d'un centre de services.

Préfinancement des services internes

28. Le Conseil a approuvé en 2014 la fixation d'un plafond de 70 millions de dollars pour les avances au titre du Mécanisme de budgétisation des investissements, du Programme mondial d'achat-location de véhicules et des prestations de services facturées⁷, ce qui a permis au PAM de financer des services à titre non lucratif. Ce mécanisme de financement de services est un instrument de prêt interne qui revêt la forme d'une ligne de crédit et ne constitue pas une source de financement: toutes les avances sont intégralement remboursées sur une période donnée par les projets, les fonds ou les comptes qui en ont bénéficié.
29. La dotation du Mécanisme de budgétisation des investissements a été fixée à 28 millions de dollars pour 2015 – dont 20 millions de dollars pour mettre en œuvre le Système d'appui à la gestion logistique et 8 millions de dollars pour améliorer les locaux. La mise en place du Système d'appui à la gestion logistique progresse comme prévu, et les économies qu'il permet de réaliser serviront à rembourser l'investissement dont il a bénéficié. S'agissant de l'amélioration des locaux, les remboursements débiteront en 2016.
30. Le Secrétariat souhaite porter de 28 à 40 millions de dollars la dotation du Mécanisme de budgétisation des investissements afin d'accélérer l'amélioration des équipements; il propose donc un plafond révisé de 82 millions de dollars pour les avances destinées aux services internes en 2016.

⁷ WFP/EB.A/2014/6-D/1.

DÉCISIONS SUPPLÉMENTAIRES

Compétence du Directeur exécutif en matière d'ajustement du niveau du budget administratif et d'appui aux programmes

31. En 1996, le Conseil a autorisé le Directeur exécutif à ajuster le niveau des dépenses administratives et d'appui aux programmes inscrites au budget en cas de variation de plus de 10 pour cent du volume des besoins. Conformément à la recommandation du Comité financier de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture⁸ et après avoir consulté le Conseil, le Secrétariat propose que le Directeur exécutif soit autorisé à ajuster la composante AAP du budget en fonction du niveau des recettes prévues.
32. Cette proposition est liée au passage à la budgétisation fondée sur les ressources et tient compte du lien entre le niveau des ressources et les recettes générées pour financer le budget administratif et d'appui aux programmes; elle est conforme au pouvoir conféré au Directeur exécutif pour l'approbation des opérations d'urgence et des interventions prolongées de secours et de redressement, sous réserve des limites convenues.
33. Il est proposé que la possibilité d'ajuster le budget AAP soit limitée à 2 pour cent de la variation prévue des recettes, soit un niveau nettement inférieur au taux de recouvrement des coûts d'appui indirects, qui est de 7 pour cent.

Frais de gestion des placements

34. Dans le Plan de gestion pour 2015–2017, un montant de 750 000 dollars était approuvé pour couvrir les frais de gestion des placements au moyen du produit des intérêts versés au Fonds général. Le Secrétariat a revu ce niveau et propose de le faire passer à 1 million de dollars à compter de 2016.

⁸ WFP/EB.2/2014/5(A,B,C,D,E)/3.

PROJET DE DÉCISION*

Ayant examiné le Plan de gestion du PAM pour 2016-2018 tel que présenté par la Directrice exécutive dans le document WFP/EB.2/2015/5-A/1/Rev.1, le Conseil:

- i. **prend note** du fait que le budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) pour 2016 se fonde sur l'hypothèse d'un niveau de financement de 4,9 milliards de dollars en 2016;
- ii. **prend note** du montant projeté des besoins opérationnels pour 2016, soit 8,6 milliards de dollars, et des propositions de hiérarchisation de ces besoins en fonction des prévisions de financement, comme indiqué au chapitre III;
- iii. **approuve** pour 2016 un budget AAP d'un montant de 290,3 millions de dollars qui sera affecté comme suit:

Appui aux programmes: bureaux régionaux et bureaux de pays	107,4 millions de dollars
Appui aux programmes: Siège	50,1 millions de dollars
Gestion et administration	132,8 millions de dollars
Total	290,3 millions de dollars

- iv. **approuve** l'affectation, au titre du Compte de péréquation des dépenses AAP, d'un montant de 17,0 millions de dollars pour financer des initiatives internes d'importance primordiale, comme indiqué au chapitre IV;
- v. **approuve** l'affectation en 2016, au titre du Compte de péréquation des dépenses AAP, d'un montant de 3 millions de dollars pour financer une initiative interne d'importance primordiale destinée à i) réorganiser et réaménager les processus en vue de dégager de nouvelles économies et de recentrer les activités de terrain sur la mission à mener, et ii) parachever en 2016 l'étude de viabilité concernant le centre de services mondial qu'il est proposé de créer;
- vi. **approuve** le recours au produit des intérêts crédité au Fonds général pour couvrir les frais de gestion des placements, à hauteur de 1 million de dollars par an;
- vii. **approuve** un taux de recouvrement des coûts d'appui indirects de 7,0 pour cent pour 2016;
- viii. **autorise** la Directrice exécutive à ajuster la composante AAP du budget en fonction de la variation du niveau de recettes prévu pour l'année, dans une proportion ne pouvant excéder 2 pour cent de la variation prévue des recettes; et
- ix. **approuve** l'établissement d'un plafond de 82 millions de dollars pour les avances au titre des services internes à partir de 2016 et compte revoir ce point régulièrement dans le cadre des futurs plans de gestion.

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

CHAPITRE PREMIER: INTRODUCTION

Guide du lecteur

35. Le Plan de gestion pour 2016–2018 marque une progression sur la voie de la budgétisation fondée sur la performance entamée par le PAM. En établissant des liens précis entre budget et ressources, valeurs cibles, résultats et performance, il fait une plus large place à la gestion de la performance, qui avait été introduite dans le Plan de gestion pour 2015–2017. À partir de 2017, les crédits budgétaires seront alloués en fonction des résultats obtenus grâce aux investissements consentis en 2015, qui seront publiés dans le Rapport annuel sur les résultats de 2015.
36. Le présent Plan de gestion propose un plan de travail provisoire établi par ordre de priorité en fonction des niveaux de ressources prévus pour les opérations; comme par le passé, il s'attache à maximiser les avantages procurés aux bénéficiaires.
37. Malgré une hausse prévue des recettes, le budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) proposé pour 2016 reste modeste pour permettre au PAM de "vivre selon ses moyens". Dans cette perspective, les détenteurs des budgets des départements ont, selon les cas, réaffecté des financements vers des volets institutionnels prioritaires en s'appuyant sur les résultats escomptés.
38. Les cinq chapitres du Plan de gestion commencent chacun par une synthèse suivie d'un développement détaillé. Le lecteur pourra donc prendre connaissance du Plan de gestion en lisant le résumé et le projet de décision ainsi que l'aperçu placé en tête de chaque chapitre, mais il lui est conseillé de lire le document dans son intégralité afin de bien saisir les intentions du PAM pour la période 2016–2018.

Structure du document

39. Le Plan de gestion pour 2016–2018 se compose de cinq chapitres, d'un résumé, d'un projet de décision et de plusieurs annexes. Le corps du texte s'articule comme suit:
 - **Le chapitre premier, Introduction**, contient le guide du lecteur, suivi de considérations sur le contexte dans lequel s'inscriront les opérations du PAM durant la période couverte par le présent Plan de gestion.
 - **Le chapitre II, Contexte du financement et hypothèses relatives au niveau des ressources**, examine les facteurs susceptibles d'influencer les niveaux de ressources prévus et présente les hypothèses qui ont été retenues pour établir les prévisions de recettes du PAM pour 2016, soit un montant de 4,9 milliards de dollars É.-U. – y compris les contributions aux fonds d'affectation spéciale et au Compte d'intervention immédiate (CII).
 - **Le chapitre III, Plan de travail provisoire hiérarchisé par ordre de priorité**, examine l'ordre de priorité des activités de projet en fonction des recettes prévues en 2016. Le PAM a élaboré des projections de financement par pays pour affiner la hiérarchisation des priorités et le plan de travail provisoire qui en résulte. Ce chapitre présente également une analyse des fonds d'affectation spéciale des bureaux de pays et des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle destinés à financer des activités opérationnelles.

- **Le chapitre IV, Budget administratif et d'appui aux programmes**, présente le budget AAP proposé pour 2016, dont le montant se maintient dans les limites de la hausse prévue des contributions. Comme par le passé, le Comité pour l'affectation stratégique des ressources a étudié les propositions d'investissement pour déterminer les activités à financer ainsi que leur ordre de priorité, en tenant compte des avantages qu'elles pouvaient apporter en termes d'optimisation des ressources. Ce chapitre examine également les initiatives internes d'importance primordiale proposées, notamment celle relative à la recherche de l'excellence en matière de coûts, qui prévoit la mise en place d'un centre de services communs, et celle concernant l'intégration du Fonds pour le programme de promotion de la santé⁹.
- **Le chapitre V, Services internes et services mixtes; comptes spéciaux**, présente la situation et l'utilisation proposée du mécanisme de financement des services internes approuvé par le Conseil à sa session annuelle de 2014, et d'autres comptes spéciaux établis par la Directrice exécutive¹⁰.

Contexte économique et politique mondial

40. Comme le PAM est présent dans 75 pays mais que la proportion de fonds dont il peut disposer librement est faible (8 pour cent), ses plans risquent d'être remis en cause par des facteurs sur lesquels il a peu de prise, voire aucune.
41. Le PAM prévoit d'être confronté en 2016 à des situations de plus en plus complexes, marquées par des conflits majeurs qui se prolongent, avec des retombées sur toute la région, et par la nécessité de répondre à une hausse des besoins avec des ressources qui, si elles sont en augmentation, n'en restent pas moins insuffisantes.
42. Les principaux défis qui se présentent pour 2016 sont évoqués ci-après. On notera toutefois que les évolutions observées dans le monde ne sont pas toutes négatives: l'émergence de nouvelles puissances dans le Sud, par exemple, la croissance des marchés, la modification des relations entre les États et le secteur privé et les innovations technologiques ouvrent des perspectives prometteuses pour l'action menée en vue d'éliminer la faim et de promouvoir un développement durable.

⇒ Incidence des risques climatiques

43. Le phénomène El Niño est réapparu en mars 2015 et approche de son intensité maximale: certains signes portent à croire qu'il pourrait s'agir de l'un des phénomènes les plus virulents de ces 30 dernières années. La sécurité alimentaire d'un grand nombre de personnes vulnérables tributaires de l'agriculture et de l'élevage en Amérique centrale, en Asie du Sud-Est et dans la plupart des pays d'Afrique subsaharienne pourrait en pâtir.
44. Les effets d'El Niño se font déjà sentir du Guatemala au Nicaragua, dans le "couloir de la sécheresse", où celle-ci sévit pour la deuxième année consécutive. En Éthiopie, au Soudan et en Afrique de l'Ouest, la situation est incertaine et, au cours des prochains mois, le Zimbabwe et d'autres pays de l'Afrique australe pourraient être gravement touchés. Les conditions sont aggravées dans les régions où les populations souffrent des effets cumulatifs de plusieurs mauvaises saisons de végétation.
45. Dans les grands pays exportateurs de céréales, les conséquences sur la production pourraient entraîner une hausse et une plus grande instabilité des prix, risquant ainsi de

⁹ Approuvé par le Conseil à sa session annuelle de 2015.

¹⁰ 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.

compromettre la sécurité alimentaire des bénéficiaires de l'aide du PAM, qui consacrent déjà une grande part de leur budget à la nourriture. Ces effets délétères pourraient être exacerbés par les conflits, l'urbanisation et la dégradation des terres.

46. Mais El Niño n'a pas que des effets négatifs: ainsi, dans la Corne de l'Afrique, il provoque généralement une augmentation de la pluviométrie pendant la saison des petites pluies. Des effets bénéfiques se feront sentir, notamment dans les régions d'élevage semi-arides et, même si les risques d'inondation sont plus élevés, au final, le bilan devrait être positif.

⇒ *Incidence de l'instabilité politique et des conflits*

47. En Iraq et en République arabe syrienne, on estime que 10 millions de personnes vivent aujourd'hui sous le contrôle total ou partiel de l'État islamique. Cette situation pose des problèmes majeurs de sécurité alimentaire pour les raisons suivantes: i) l'insécurité, qui rend l'accès à la nourriture plus difficile pour les personnes déplacées; et ii) la pénurie de main-d'œuvre et les perturbations dans les transports, qui ont des répercussions sur les récoltes, les marchés, et l'approvisionnement alimentaire intérieur. Il y a désormais plus de personnes déplacées au Moyen-Orient qu'en Afrique, et il y en a davantage dans les pays à revenu intermédiaire que dans ceux à faible revenu. Au moment de la rédaction du présent document, on comptait 59,5 millions¹¹ de personnes déplacées dans le monde, le chiffre le plus élevé depuis la Seconde Guerre mondiale; en outre, la durée moyenne de déplacement est maintenant proche de 20 ans, contre 9 ans au début des années 1990.
48. La situation des réfugiés est d'autant plus difficile que les crises tendent à se prolonger, avec des effets sur les gouvernements et les populations d'accueil qu'il ne faudrait pas négliger.
49. En 2015, le conflit au Yémen a gagné l'ensemble du territoire; alors que le pays est tributaire des importations de produits alimentaires et de carburant, celles-ci ont chuté en raison de l'insécurité, et les pénuries qui en résultent, en particulier celles de carburant, ont provoqué une hausse des prix des produits alimentaires, de l'eau et d'autres produits de première nécessité. Une grande partie du pays se retrouve donc exposée à l'insécurité alimentaire. Le conflit qui secoue le pays aggrave les tensions au Moyen-Orient et constitue un terrain fertile pour l'extrémisme.
50. Au Soudan du Sud, l'incertitude politique et le conflit, ainsi que la dépendance à l'égard des exportations de pétrole à un moment où les cours baissent, ont entraîné une forte dépréciation du taux de change non officiel, et les réserves de devises du pays sont pratiquement épuisées. Étant donné la chute de la demande et le mauvais état des infrastructures matérielles et économiques, il est peu probable que les entreprises commerciales acceptent d'affronter les problèmes d'insécurité. De leur côté, les organismes internationaux présents dans le pays doivent convertir leur monnaie forte au taux de change officiel, qui est trois à quatre fois moins élevé que le taux du marché libre, ce qui réduit sensiblement leur pouvoir d'achat. Le PAM a dû revoir ses interventions fondées sur le marché car, au niveau actuel du taux de change officiel, leur viabilité économique n'est plus assurée.

¹¹ Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR). 2015. *Global Trends 2014: World at War*. Genève.

⇒ *Incidence des évolutions économiques*

51. La baisse progressive des cours mondiaux des produits alimentaires amorcée il y a trois ans s'est poursuivie en 2015. L'indice des prix des produits alimentaires de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) n'a pas cessé de diminuer depuis juillet 2014, sauf en octobre; il est à l'heure actuelle à son niveau le plus bas depuis septembre 2009. Il faut toutefois s'attendre à ce que les cours internationaux des produits alimentaires repartent à la hausse en 2016, et si les craintes concernant le phénomène El Niño s'avèrent fondées, cette augmentation pourrait être un problème pour le PAM du point de vue tant opérationnel que financier, en raison de l'impact qu'elle aura au niveau international et sur les marchés des pays où le PAM intervient.

⇒ *Aide humanitaire internationale*

52. En 2014, l'aide humanitaire internationale a augmenté pour la deuxième année consécutive et atteint le niveau record de 24,5 milliards de dollars, soit une hausse de 19 pour cent par rapport à 2013. Face aux conflits au Moyen-Orient, l'aide des gouvernements donateurs dans la région s'est accrue de 120 pour cent entre 2013 et 2014. Malgré cela, le déficit de financement de la procédure d'appel global des Nations Unies est resté stable à 38 pour cent. Soixante-six pour cent des fonds obtenus dans le cadre des appels coordonnés par les Nations Unies ont été affectés à des situations d'urgence de niveau 3 en Iraq, en République arabe syrienne, en République centrafricaine, au Soudan du Sud et dans les pays touchés par la maladie à virus Ebola. L'écart de financement entre l'appel le mieux doté (pour l'Ukraine) et le moins bien doté (pour le Nigéria) a atteint 78 points de pourcentage en 2014, soit la différence la plus importante enregistrée depuis 2008. Les effets de ces déficits sont souvent mal compris.

53. Peut-être plus grave encore, certaines crises ne sont pas couvertes par les appels internationaux. Cela fait plus de 10 ans que l'on se désintéresse des situations d'urgence en Algérie et dans le Sahara occidental ou au Myanmar, par exemple. Le secteur humanitaire doit trouver d'autres moyens pour faire face à l'augmentation des besoins à l'heure où l'on privilégie les approches multisectorielles, notamment dans les contextes impliquant des réfugiés, et où les programmes de transferts de type monétaire sont en pleine expansion. Les questions telles que la consolidation de la paix, la résilience et la réduction des risques de catastrophe dans les situations de crise prolongées et chroniques sont toujours aussi pressantes.

54. Le Sommet mondial sur l'action humanitaire qui se tiendra à Istanbul en mai 2016 a pour objectif de mettre en place un système d'aide humanitaire qui soit plus transparent et plus responsable. Les débats tenus lors de ce sommet éclaireront l'élaboration du nouveau Plan stratégique pour 2017–2021, processus qui commencera en 2016 et se poursuivra durant la période couverte par le présent Plan de gestion.

Contexte financier

55. La situation économique mondiale ne devrait pas être sensiblement différente des années précédentes. Les pays donateurs continuent de faire face à des contraintes financières alors que l'ampleur des besoins humanitaires s'accroît. En ce qui concerne les contributions, le PAM s'attend à voir les tendances récentes se confirmer, ce qui laisse prévoir une croissance annuelle modeste (voir le chapitre II).

Contexte stratégique et organisationnel

56. Le Plan de gestion pour 2016–2018 s’inscrit dans le droit fil du Plan stratégique pour 2014–2017, du Cadre de résultats stratégiques et des cinq priorités de gestion: i) Ressources humaines; ii) Partenariats, iii) Processus et systèmes; iv) Programmes; et v) Obligation redditionnelle et financement. Ces éléments, ainsi que la recherche constante par le PAM d’une plus grande efficacité et d’une optimisation des ressources, sont autant de garants d’une bonne utilisation des financements AAP. Les demandes de financement pour 2016 sont conformes aux priorités de gestion et sont examinées du point de vue des avantages qu’elles peuvent apporter en termes d’optimisation de l’utilisation des ressources.
57. En 2016, le Secrétariat conclura l’initiative d’adaptation de la structure organisationnelle du PAM. Celle-ci vise à donner davantage d’autonomie aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux et à faire en sorte que le PAM dispose du personnel, des partenariats et des politiques nécessaires pour répondre aux besoins d’assistance alimentaire. Le Secrétariat propose d’allouer à cette initiative une dernière tranche de 17 millions de dollars en 2016, qui sera consacrée aux priorités suivantes: capacités et compétences du personnel, capacités dans le domaine de la nutrition, développement des capacités nationales, processus de conception des programmes, plateformes et systèmes, et prise de décision fondée sur des données probantes, flexibilité du financement et efficacité de l’utilisation des ressources, et processus interinstitutions et intergouvernementaux et partenariats stratégiques. On trouvera des informations détaillées au chapitre IV.

⇒ *Considérations d’ordre stratégique*

58. Le PAM introduit actuellement le concept de budgétisation en fonction de la performance, exercice dans lequel les résultats sont liés aux budgets et les financements à la performance. La chaîne de résultats comprend:
- le Plan stratégique, qui définit le contexte des interventions du PAM;
 - le Cadre de résultats stratégiques, qui oriente le plan de travail provisoire hiérarchisé par ordre de priorité;
 - le Cadre de résultats de gestion, qui guide la planification des ressources AAP; et
 - les résultats stratégiques et les résultats de gestion ainsi que les dépenses correspondantes, qui font l’objet d’un suivi et de rapports annuels; les enseignements tirés de l’expérience sont pris en compte dans le cycle de planification.
59. Le Plan stratégique pour 2014–2017 définit les quatre Objectifs stratégiques du PAM en fonction de trois priorités: i) préparer aux chocs et y faire face; ii) remettre sur pied les communautés et reconstituer leurs moyens d’existence; et iii) réduire la vulnérabilité et renforcer durablement la résilience¹². Il correspond à un environnement opérationnel en constante évolution qui détermine les besoins opérationnels du PAM et l’utilisation proposée des fonds d’affectation spéciale.

¹² Objectif stratégique 1: Sauver des vies et préserver les moyens d’existence dans les situations d’urgence; Objectif stratégique 2: Soutenir ou rétablir la sécurité alimentaire et la nutrition et créer ou reconstituer les moyens d’existence dans des milieux fragiles et à la suite de situations d’urgence; Objectif stratégique 3: Réduire les risques et mettre les personnes, les communautés et les pays à même de couvrir leurs besoins alimentaires et nutritionnels; Objectif stratégique 4: Réduire la dénutrition et rompre le cycle intergénérationnel de la faim.

60. À la fin de 2015, le PAM effectuera un examen à mi-parcours du Plan stratégique pour 2014–2017 et tiendra les membres du Conseil informés des progrès accomplis en décembre 2015 et janvier 2016; l'examen à mi-parcours sera présenté au Conseil à sa première session ordinaire de 2016.
61. Comme suite aux débats que le Bureau du Conseil d'administration a consacrés en juin 2015 à l'harmonisation du Plan stratégique avec le programme de développement pour l'après-2015, le PAM présentera au Bureau, pour approbation, une feuille de route se rapportant au Plan stratégique pour 2017-2021. Le nouveau Plan stratégique permettra au PAM de mettre en évidence sa contribution à l'action menée pour réduire la faim à zéro en faisant concorder les Objectifs stratégiques avec l'objectif de développement durable concernant l'élimination de la faim énoncé dans le programme de développement pour l'après-2015. Le Plan stratégique tiendra compte des conclusions importantes de grandes manifestations qui se tiendront en 2015 et 2016, comme le Sommet mondial sur l'action humanitaire, la Conférence mondiale sur la réduction des risques de catastrophe, la Conférence internationale sur le financement du développement et la 21^e session de la Conférence des Parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques. De plus, le nouveau Plan stratégique tiendra compte des nouvelles possibilités qui s'offrent et s'attaquera aux nouvelles difficultés en faisant fond sur les enseignements tirés des évaluations et analyses des politiques, programmes et opérations, ainsi que des consultations tenues avec le Conseil et d'autres parties prenantes, notamment la direction et le personnel du PAM.
62. Le nouveau Plan stratégique s'accompagnera d'un cadre de résultats institutionnels unique regroupant le Cadre de résultats stratégiques et le Cadre de résultats de gestion, ce qui permettra d'établir une corrélation entre le Plan stratégique et le Plan de gestion. Des orientations pour la mise en œuvre et des plans de communication seront établis en vue de la mise en place à l'échelle de tout le PAM du Cadre de résultats institutionnels.
63. Le PAM évolue continuellement tandis qu'il s'efforce de trouver de nouveaux moyens plus efficaces pour apporter son aide. Son aptitude à fournir une assistance alimentaire et nutritionnelle s'appuie sur ses capacités reconnues en matière de préparation aux situations d'urgence ainsi que de développement des capacités nationales et d'appui à celles-ci, sa participation aux processus interorganisations et intergouvernementaux et son utilisation efficiente et efficace des ressources.
64. En tant que participant à l'initiative Défi Faim zéro, le PAM veillera à placer l'élimination du retard de croissance, l'accès universel à une alimentation adéquate toute l'année, la réduction du gaspillage de produits alimentaires et l'établissement de systèmes agroalimentaires durables au cœur de ses activités. Cette participation favorisera par ailleurs l'évaluation des méthodes de travail et l'amélioration de la conception des programmes.

⇒ *Principes de gestion*

65. Les principes de gestion du PAM sont les suivants:
- développer les moyens dont disposent les bureaux de pays pour concevoir et exécuter les programmes de pays et les opérations, ainsi que pour assurer la production, le suivi et la notification des résultats;
 - accroître les moyens des bureaux régionaux pour qu'ils assurent aux bureaux de pays un appui et un contrôle en matière de politiques et de gestion;

- veiller à ce que les services du Siège soient efficacement orientés vers le terrain et qu'ils définissent les politiques, les stratégies et les normes, assurent les contrôles, soutiennent l'innovation et encouragent le plus possible à rendre compte des résultats ainsi qu'à en assurer le suivi et à les diffuser; et
 - s'efforcer d'innover et de trouver de nouvelles méthodes pour fournir l'assistance alimentaire.
66. Un autre principe vient s'ajouter aux précédents, celui de l'excellence en matière de coûts. Le PAM s'attache à mettre en œuvre des programmes qui améliorent son efficacité et son efficacité, et l'initiative Excellence en matière de coûts constituera le cadre au sein duquel les processus pourront être réorganisés et réalignés de manière à réaliser de nouvelles économies et à recentrer davantage l'action du PAM sur sa mission. D'autres moyens seront également envisagés pour maximiser l'efficacité du PAM.

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

Aperçu

67. Le présent chapitre donne un aperçu de l'horizon de financement et des hypothèses financières qui ont été pris en compte pour établir les prévisions de recettes du PAM pour 2016, soit 4,9 milliards de dollars, y compris les recettes au titre des fonds d'affectation spéciale et du CII, qui sont fondées sur des projections de financement réalistes pour chacun des projets dans chaque pays. L'agrégation de ces projets individuels constitue la base du Plan de gestion.
68. Le modèle de financement du PAM et les difficultés qu'il pose sont présentés en insistant sur la nécessité de disposer d'un financement souple et sur la façon dont le PAM utilise de manière optimale les fonds qu'il reçoit. Des financements prévisibles et souples contribueront à améliorer la planification, à réduire les coûts de transaction et à assurer que les interventions permettent de venir en aide à un plus grand nombre de personnes.
69. Compte tenu du caractère d'urgence de nombre des opérations du PAM et du moment où le Plan de gestion est établi, c'est-à-dire six mois avant le début de l'exercice budgétaire, des besoins imprévus peuvent venir modifier la structure et le volume des financements prévus.
70. Les plans financiers et le plan de travail hiérarchisé proposé ont été élaborés à partir des prévisions de financement au niveau des projets. Le Secrétariat veille à concilier cette approche avec la nécessité de plaider en faveur des bénéficiaires qui se retrouveraient exclus de ces plans en raison du processus de hiérarchisation des priorités.

Prévisions de financement pour 2016 et projections pour 2017–2018

⇒ *Suivre le rythme de l'accroissement des besoins*

71. Le PAM s'attache continuellement à être le plus efficace possible lorsqu'il intervient pour faire face à une situation d'urgence prolongée, mais les besoins ne cessent d'augmenter. Depuis décembre 2014, des crises ont éclaté au Népal, à Vanuatu et au Yémen, venant s'ajouter au nombre sans précédent d'interventions de niveau 3 actuellement en cours. Au niveau mondial, les besoins financiers en matière d'aide humanitaire pour 2015 étaient de ce fait passés de 16,4 milliards de dollars à 18,8 milliards de dollars au début du mois de juin 2015. À la mi-2015, le financement global dégagé en faveur de l'action humanitaire était de 4,8 milliards de dollars (26 pour cent des besoins), soit le pourcentage le plus faible enregistré en milieu d'année depuis 10 ans.

⇒ *Tendances de financement du PAM*

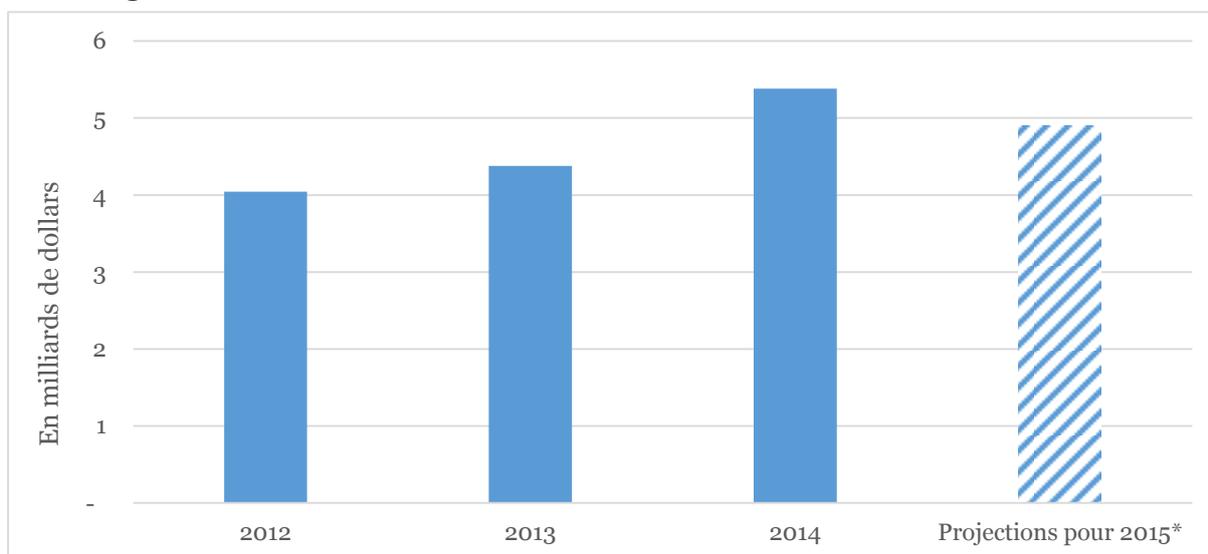
72. En 2014, les généreuses contributions des donateurs ont atteint 5,38 milliards de dollars¹³, ce qui a permis au PAM de faire face aux nouveaux besoins d'urgence ainsi qu'à ceux qui existaient déjà. Hormis une forte poussée en 2014, les contributions augmentent en moyenne de 5 pour cent par an depuis 2012. Elles demeurent toutefois insuffisantes par rapport aux

¹³ En conformité avec les normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS), les règles d'information financière du PAM prévoient que les contributions sont comptabilisées en tant que produit dès lors qu'elles sont confirmées par écrit.

besoins: entre 2012 et 2014, les contributions ont couvert deux tiers des besoins annuels estimés.

73. Par rapport à 2012 et 2013, toutes les catégories d'activités ont bénéficié de contributions en hausse en 2014. Les contributions multilatérales, qui sont celles qui laissent au PAM le plus de latitude pour venir rapidement et efficacement en aide aux bénéficiaires, ont aussi atteint leur niveau le plus élevé en 2014 (mais pas en termes de proportion de l'ensemble des contributions).

Figure II.1: Tendances récentes concernant les recettes (2012–2014)



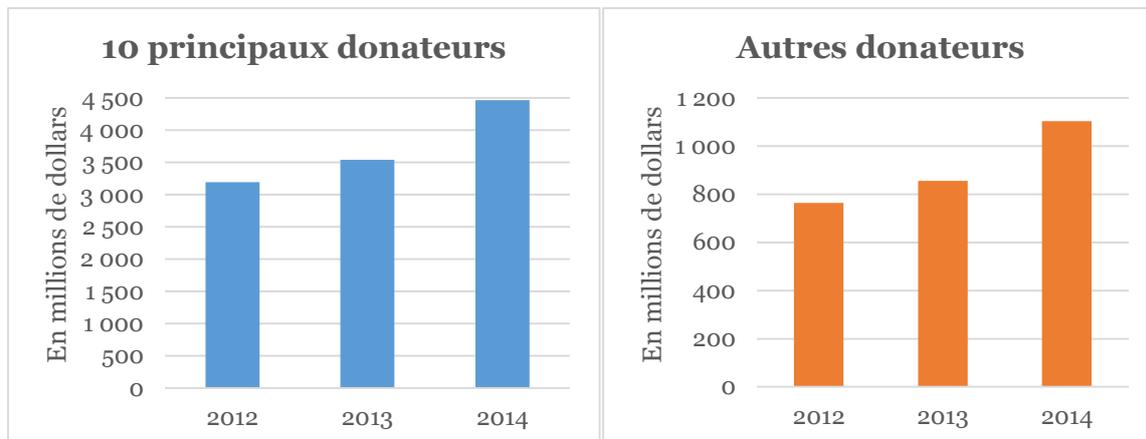
* Au mois de septembre 2015.

74. En 2014, face aux crises humanitaires de plus en plus graves, les 10 principaux donateurs ont alloué des contributions s'élevant au total à 4,5 milliards de dollars, soit une augmentation de 925 millions de dollars (26 pour cent) par rapport à 2013. La part de ces 10 donateurs a représenté 80 pour cent des contributions totales confirmées, ce qui correspond aux tendances récentes¹⁴. Les contributions des autres donateurs ont atteint un niveau record de 1,1 milliard de dollars¹⁵ en 2014, soit 248 millions de dollars (29 pour cent) de plus qu'en 2013⁶.

¹⁴ Contributions confirmées par année de contribution, au 13 juillet 2015.

¹⁵ Les contributions confirmées en 2014 ont atteint 5,6 milliards de dollars mais, conformément aux normes IPSAS, le montant inscrit dans les états financiers de 2014 est de 5,38 milliards de dollars.

Figure II.2: Montants alloués par les 10 principaux donateurs et d'autres donateurs en 2012–2014

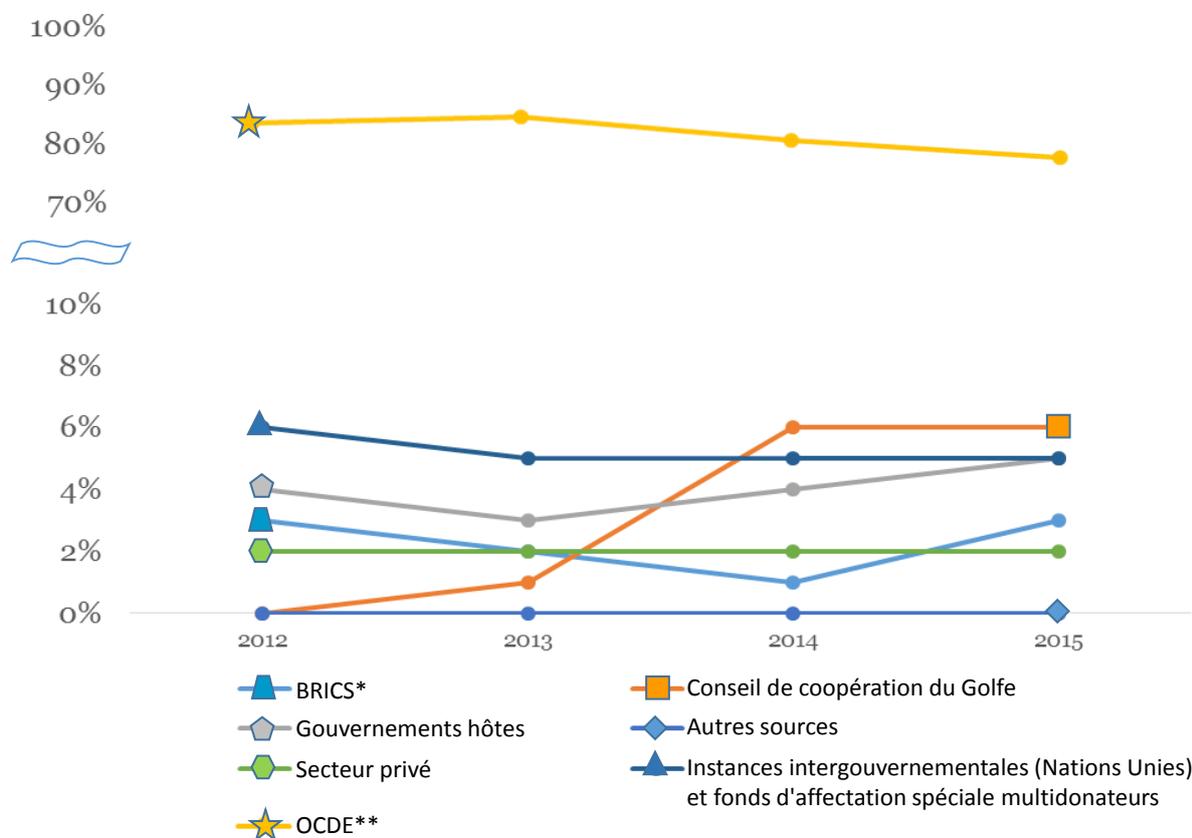


75. En 2014, le PAM a établi une base de donateurs plus stable dans la région du Golfe. Il a renforcé ses relations avec certains gouvernements de la région et continuera à se rapprocher d'autres pays.
76. Les gouvernements hôtes ont fourni 210 millions de dollars en 2014 – un record dans l'histoire du PAM. Pour encourager ces pays à devenir des donateurs habituels, des modalités de couplage seront prévues à court terme, l'objectif étant qu'à plus long terme le recouvrement intégral des coûts soit assuré au moyen des ressources de ces pays.
77. Le Conseil souhaitant que les projections soient moins modérées, le Secrétariat a revu ses prévisions de recettes initiales pour 2015, qui reposaient sur l'hypothèse que des crises nouvelles, comme celle du Yémen, persisteraient en 2016. Les contributions devraient atteindre 4,9 milliards de dollars, dépassant de plus de 10 pour cent la projection de 4,4 milliards de dollars figurant dans le Plan de gestion pour 2015–2017. Toutefois, selon des indications plus récentes, il semble que les donateurs soient prêts à intensifier leurs efforts pour répondre aux besoins actuels et qu'en conséquence le niveau de financement attendu pour 2015 soit désormais supérieur à 4,9 milliards de dollars.

⇒ *Élargir la base des donateurs*

78. Le niveau en pourcentage des contributions pour chaque catégorie de donateurs est indiqué à la figure II.3; pour des raisons d'échelle, l'axe des ordonnées est discontinu. L'efficacité de l'action du PAM auprès des États du Golfe et l'ampleur des situations d'urgence dans la région transparaissent dans le volume des contributions provenant de cette région. Les contributions des gouvernements hôtes montrent qu'ils sont de plus en plus déterminés à appuyer le travail du PAM.

Figure II.3: Contributions par catégorie de donateurs (2012–2015)



* Brésil, Fédération de Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud

** Organisation de coopération et de développement économiques

79. Les besoins en matière d'assistance alimentaire ne cessant d'augmenter, le PAM cherche à diversifier et à accroître les soutiens qu'il obtient des donateurs. L'objectif à long terme de l'action qu'il mène auprès des pays est l'autosuffisance, et un grand pas dans cette direction est fait lorsque les gouvernements hôtes commencent à contribuer, financièrement ou en nature, à leurs propres programmes. Actuellement, le PAM aide un certain nombre de pays à préparer et à présenter leurs demandes de financement pour des projets liés au changement climatique, et il est aujourd'hui la deuxième institution multilatérale de mise en œuvre la plus importante du Fonds pour l'adaptation mis en place dans le cadre de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC). Parallèlement, il a aussi engagé des démarches pour obtenir son accréditation auprès du Fonds vert pour le climat. Comme demandé dans l'Examen quadriennal complet et dans les résolutions adoptées ultérieurement par le Conseil économique et social, les activités visant à élargir la base de donateurs seront poursuivies, y compris auprès des principaux donateurs: le PAM étudiera les possibilités de diversifier les filières de financement tout en renforçant les partenariats existants.
80. Conscient de l'importance croissante de la source de recettes que sont les dons de particuliers et de la nécessité de parvenir à pénétrer ce nouveau marché potentiel, ce que d'autres institutions et des organisations non gouvernementales (ONG) font déjà avec succès, le Secrétariat est en train d'étudier comment financer et lancer une plateforme à cet effet.

⇒ *Prévisions de financement pour 2016–2018*

81. Les projections préliminaires de financement pour 2016 sont fondées sur les scénarios de planification opérationnelle élaborés avec les bureaux de terrain, qui donnent à penser que les niveaux seront semblables à ceux de 2015. L'analyse des tendances et les discussions avec les donateurs, les gouvernements hôtes et le secteur privé indiquent que 4,9 milliards de dollars seront mobilisés pour faire face aux besoins prévus en 2016; ce chiffre inclut un montant de 200 millions de dollars prévu pour les activités menées au titre des fonds d'affectation spéciale, pour le compte de gouvernements et de partenaires.
82. Les prévisions du Secrétariat pour 2017 et 2018 sont prudentes: elles chiffrent à 4,9 milliards de dollars le volume des financements mobilisés chaque année si aucune situation d'urgence majeure ne survient.

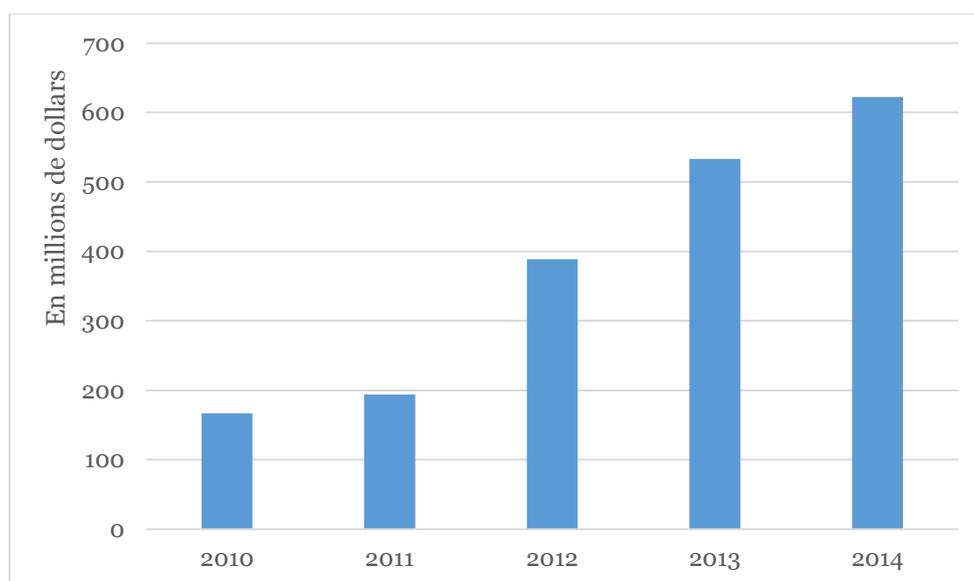
Financement souple et partenariats stratégiques

83. Le PAM a bénéficié d'un appui d'une ampleur exceptionnelle pour les interventions qu'il a lancées en vue de faire face à des situations d'urgence majeures en 2014; ainsi, deux donateurs lui ont versé une contribution en espèces de plus de 100 millions de dollars, et il a aussi reçu de nombreuses contributions moins volumineuses.
84. Le montant des contributions pouvant être utilisées comme garantie au titre du préfinancement est passé de 1,9 milliard de dollars en 2013 à 2,4 milliards de dollars en 2014. Le fait de pouvoir utiliser ces contributions pendant le cycle de vie des projets, en particulier lors des phases initiales, contribue pour beaucoup à l'efficacité de la planification et de la mise en œuvre. Cela donne la souplesse voulue pour acheter des aliments au moment le plus opportun, éviter les ruptures de la filière d'approvisionnement pour les transferts de vivres et d'espèces, et réduire les coûts de transaction, de sorte que les bénéficiaires reçoivent tout l'appui possible.
85. Les contributions qui s'inscrivent dans la durée permettent aussi au PAM de disposer de plus de souplesse au moment de planifier les activités et d'engager des dépenses, et de le faire de manière plus efficace. La part des contributions prévues sur une durée supérieure à un an, contributions pluriannuelles comprises, est passée de 69 pour cent en 2013 à 71 pour cent en 2014.
86. Dans le cadre de l'examen du cadre de financement, sont notamment mises en œuvre à titre pilote des approches susceptibles de transformer la planification des projets, de permettre de disposer de financements au moment opportun, de rationaliser les activités et d'améliorer l'accès des donateurs à l'information. Pour obtenir des résultats dans tous ces domaines, il sera essentiel de disposer d'un financement souple et prévisible.
87. Parallèlement à l'examen du cadre de financement, les activités de prévision du Département des partenariats, de la gouvernance et de l'action de sensibilisation seront intensifiées pour fournir aux décideurs des informations plus précises et actualisées, afin d'appuyer le recours à de nouveaux mécanismes de financement et de favoriser un accroissement des prêts internes.
88. Avec ses partenaires du Comité permanent interorganisations, le PAM préconise des modalités de financement plus prévisibles et souples, comme les contributions pluriannuelles sans affectation particulière. Ces outils de financement souples seront synonymes d'optimisation des ressources pour les donateurs et d'efficacité des programmes pour les personnes auxquelles le PAM vient en aide.

⇒ *Financements multilatéraux et pluriannuels*

89. Environ 92 pour cent des contributions du PAM sont liées à des projets, des activités ou des communautés en particulier. En 2014, le PAM a reçu des contributions multilatérales d'un montant de 452 millions de dollars, soit 8 pour cent du total des contributions. Ce montant, qui représentait une augmentation de 17 pour cent par rapport à 2013, était le plus élevé reçu ces dernières années.
90. Le PAM continuera d'inviter les donateurs à réduire ou supprimer les restrictions qui entravent l'utilisation optimale des ressources. En 2016, il effectuera une analyse détaillée des financements multilatéraux et des possibilités de financement thématique, afin de définir des niveaux de financement cibles recommandés. L'affectation de toutes les contributions multilatérales est contrôlée par le Comité pour l'affectation stratégique des ressources afin d'assurer les meilleurs résultats possible.
91. Ces dernières années, le PAM a noué des partenariats stratégiques et conclu des accords de financement pluriannuels avec un certain nombre de donateurs. En 2014, 24 donateurs ont apporté un appui pluriannuel de 593 millions de dollars, montant le plus élevé de ces dernières années.
92. En 2015, un appui pluriannuel a été apporté par l'Allemagne, l'Andorre, l'Australie, la Belgique, le Cambodge, le Canada, les États-Unis d'Amérique, la Fédération de Russie, la Finlande, l'Irlande, l'Islande, le Luxembourg, Monaco, la Norvège, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas, la République de Corée, le Royaume-Uni, la Suède, la Suisse, des donateurs privés et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF).
93. Les accords de financement pluriannuels facilitent la planification, en particulier en début d'année, et permettent de prendre certaines mesures de manière anticipée, comme le repositionnement de vivres et la hiérarchisation des activités par ordre de priorité. En 2016, le PAM continuera d'accroître le nombre de ses partenaires stratégiques et augmentera le niveau des financements pluriannuels prévisibles.

Figure II.4: Contributions pluriannuelles (2010–2014)



⇒ *Compte d'intervention immédiate*

94. Le CII reste un outil précieux pour répondre aux situations d'urgence survenant brutalement ou aux ruptures de la filière d'approvisionnement qui mettent des vies en péril. L'objectif du Secrétariat est d'obtenir une hausse de l'engagement des donateurs à l'égard du CII, en tant que dispositif à reconstituer servant pour les interventions d'urgence. Lors de sa session annuelle de 2015¹, le Conseil a approuvé le transfert de 50 millions de dollars du Compte de péréquation des dépenses AAP vers le CII, ce qui a facilité la création d'une capacité minimale de prêt interne de 50 millions de dollars pour faire face aux situations d'urgence, qui sera pérennisée grâce au remboursement des prêts par les projets bénéficiaires ou aux nouvelles contributions versées par des donateurs au CII.
95. L'affectation de ce montant a amélioré la capacité de prêt du CII, sans toutefois modifier la nature de ce compte, qui peut être reconstitué. Des pratiques de prêt judicieuses, comme l'établissement d'un échéancier de remboursement avant l'octroi d'un prêt, associées à un examen périodique des sources permettant la reconstitution et au remboursement en temps opportun des montants dus par les projets bénéficiaires permettent de veiller à ce que le CII ait la capacité d'allouer des prêts en cas d'urgence, par exemple lorsque aucun donateur n'est disponible. Le Secrétariat utilise désormais le CII "amélioré" et rend compte aux donateurs des effets immédiats de leur soutien dans des rapports trimestriels. Depuis 2014, plusieurs donateurs ont contribué pour la première fois au CII. Le Secrétariat vise une reconstitution annuelle de 200 millions de dollars.
96. Le PAM et le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) dirigent conjointement l'étude que mène l'équipe spéciale du Comité permanent interorganisations sur le financement de l'action humanitaire, consacrée aux conditions dictées par les donateurs qui ont une incidence sur le travail des institutions des Nations Unies et des ONG. Les constatations issues de cette enquête, parachevées en juillet 2015, sont utiles à l'action des membres du Comité permanent interorganisations en faveur de l'initiative relative aux bonnes pratiques de financement humanitaire (*Good Humanitarian Donorship*) et auprès du Groupe de haut niveau sur le financement de l'action humanitaire; elles seront également prises en compte lors du Sommet mondial sur l'action humanitaire.

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

97. Ce chapitre présente le plan de travail hiérarchisé provisoire pour 2016, qui met en correspondance les projections de financement avec les besoins recensés et répond à la demande du Conseil, qui souhaitait obtenir des renseignements supplémentaires sur la manière de hiérarchiser les besoins estimés en fonction des prévisions de financement. Ce plan a été établi à partir des résultats agrégés des exercices menés pour chacun des projets où il a fallu donner la priorité à certains groupes de bénéficiaires ou ajuster la durée de l'assistance ou la taille des rations en fonction du niveau de financement escompté. Le présent chapitre offre aussi une vue d'ensemble des domaines thématiques qui orienteront la mise en œuvre du plan de travail hiérarchisé provisoire en 2016.
98. Ce processus de hiérarchisation des priorités a été instauré dans le Plan de gestion pour 2014–2016; celui pour 2015–2017 incluait en outre une étude des incidences potentielles des déficits de financement et prenait comme unité d'analyse non plus les bénéficiaires mais les rations quotidiennes pour mesurer les coûts de l'assistance alimentaire.
99. En utilisant la ration quotidienne comme unité d'analyse, le PAM peut déterminer avec plus de précision les coûts de son assistance, que celle-ci revête la forme de distributions de produits alimentaires ou de transferts de type monétaire¹⁶. Selon l'analyse réalisée pour 2016, le coût moyen pondéré de la ration quotidienne¹⁷ prévue dans le plan de travail hiérarchisé provisoire est de 0,33 dollar, alors qu'il est de 0,40 dollar si l'on considère l'ensemble des besoins recensés; cet écart reflète la réduction de la taille des rations rendue nécessaire par les contraintes de financement.
100. Le présent plan de travail ajuste les besoins recensés pour 2016 compte tenu des prévisions de contributions pour cette même année, lesquelles se montent à 4,9 milliards de dollars¹⁸ – ou 4,7 milliards de dollars si l'on exclut les fonds d'affectation spéciale. Ces prévisions tiennent compte des préférences des donateurs et de leurs attentes. L'estimation des besoins repose sur une évaluation des besoins des populations les plus exposées à l'insécurité alimentaire et sous-alimentées, et sur la capacité du PAM de fournir une assistance alimentaire.
101. Les besoins pour 2016 sont évalués à 8,6 milliards de dollars, ce qui correspond à la fourniture de 19,7 milliards de rations quotidiennes à 82 millions de bénéficiaires dans le cadre de 142 projets exécutés dans 76 pays – ou 179 projets dans 81 pays si l'on inclut les fonds d'affectation spéciale. Une fois prises en compte les prévisions de contributions, le plan de travail provisoire établit à 13,7 milliards le nombre de rations quotidiennes qui pourront être distribuées et à 64 millions le nombre de bénéficiaires, dont plus des deux tiers sont des femmes et des enfants.
102. Le chiffre de 82 millions de bénéficiaires correspond à 4,5 pour cent de la population totale de 81 pays dans lesquels le taux moyen de prévalence de la sous-alimentation est de 16 pour cent, le taux moyen d'insuffisance pondérale chez les enfants de moins de 5 ans de 19 pour cent et le taux moyen de mortalité post-infantile de 57 décès pour 1 000 naissances

¹⁶ Par ration, on entend la quantité de produits alimentaires ou les transferts de type monétaire équivalents fournis quotidiennement à un bénéficiaire d'un groupe ciblé pour atteindre les objectifs fixés.

¹⁷ La pondération est établie compte tenu du nombre de rations (le nombre de bénéficiaires multiplié par le nombre de jours d'alimentation) prévu par projet dans chaque catégorie d'activité.

¹⁸ Chapitre II. Sauf indication contraire, tous les chiffres incluent des coûts d'appui indirects (CAI).

vivantes. Le PAM a estimé qu'il lui fallait fournir une aide à jusqu'à 5 pour cent de la population dans 39 pays, à 5 à 10 pour cent de la population dans 16 pays et à 10 à 15 pour cent de la population dans 6 pays. Dans huit pays seulement, plus de 15 pour cent de la population ont besoin d'une assistance.

103. Le niveau estimatif des besoins opérationnels prévus pour 2017 et 2018 est présenté dans le Plan de gestion à titre indicatif et à des fins de planification¹⁹. Un plan de travail hiérarchisé provisoire pour 2017 et 2018 sera inclus dans les plans de gestion futurs.
104. Le PAM va continuer de s'efforcer de mobiliser les fonds nécessaires pour répondre à tous les besoins recensés.

Coûts et rayonnement de l'assistance alimentaire

105. Dans le Plan de gestion pour 2015-2017, c'est la ration quotidienne, et non plus le coût moyen par bénéficiaire, qui a été adoptée comme unité de mesure du coût de l'assistance alimentaire, afin de permettre au PAM de rendre compte des différences de durée et de fréquence de l'assistance et de montrer comment le coût moyen prévu par bénéficiaire direct et par jour varie en fonction des activités et des types de projets. Comme la taille moyenne des rations varie suivant les activités, l'unité de base de la ration a été fixée à 1 000 kilocalories pour l'assistance fournie sous forme de produits alimentaires et à 1 dollar pour les transferts de type monétaire. Utiliser ces unités de base permet de procéder à des analyses et de comparer les coûts pour une même opération et sur plusieurs années.
106. Les activités prévues par le PAM auront des effets bénéfiques qui ne se limiteront pas aux seuls bénéficiaires directs (niveau 1) de l'assistance fournie sous forme de produits alimentaires ou de transferts de type monétaire, dont le nombre est estimé à 64 millions de personnes. Cela vaut plus particulièrement pour les activités de développement des capacités et d'amélioration de l'infrastructure, où des communautés entières tirent profit de l'assistance alimentaire. Une méthode a été mise au point pour estimer le nombre des bénéficiaires secondaires (niveau 2) des infrastructures créées par le PAM, dont l'utilisation se généralise. Le PAM réalisera des études de valeur économique au niveau sectoriel afin d'estimer les effets positifs sur les bénéficiaires des activités de développement des capacités qu'il mène (niveau 3). À l'avenir, les plans de gestion contiendront davantage de données quantitatives sur les bénéficiaires secondaires et sur ceux profitant des activités menées par le PAM en faveur du développement des capacités.
107. Le Plan de gestion pour 2016-2018 élargit l'analyse des bénéficiaires directs de manière à ce qu'elle englobe une analyse de l'incidence des prévisions de financement sur les rations et les coûts unitaires prévus en fonction des besoins recensés. Il examine les stratégies retenues suivant les pays – réduction de la taille des rations, de la durée de l'assistance ou du nombre de bénéficiaires – pour planifier l'assistance non plus en fonction des besoins, mais selon le plan de travail hiérarchisé provisoire et assurer que le PAM optimise dans les deux cas l'utilisation des ressources mises à sa disposition.
108. La plus grande partie des bénéficiaires devant recevoir une assistance alimentaire directe en 2016 (31 pour cent) se trouve au Moyen-Orient, où des crises de niveau 3 continuent de sévir en Iraq, en République arabe syrienne et dans les pays voisins, ainsi qu'au Yémen. La région de l'Asie représente 19 pour cent de l'aide ciblée prévue dans le plan fondé sur les ressources, l'Afrique centrale et orientale 19 pour cent également, l'Afrique de l'Ouest 18 pour cent, l'Afrique australe 10 pour cent et l'Amérique latine et les Caraïbes 3 pour cent.

¹⁹ Annexe III.

109. Le coût pondéré moyen de la ration quotidienne prévue dans le plan de travail hiérarchisé provisoire pour 2016 est de 0,33 dollar. Le tableau III.1 indique le coût pondéré moyen d'une ration, par activité et par catégorie d'activités, pour 2016.

TABLEAU III.1: COÛT PONDÉRÉ MOYEN D'UNE RATION, PAR ACTIVITÉ ET PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉS (en dollars)			
Activité	Projets de développement/ programmes de pays	Opérations d'urgence	IPSR*
Distributions générales	s.o.	0,39	0,34
Assistance alimentaire pour la création d'actifs	0,41	0,21	0,47
Assistance alimentaire pour la formation	0,68	0,11	0,44
Nutrition	0,24	0,40	0,29
Alimentation scolaire	0,16	0,19	0,21
VIH et sida, et tuberculose	0,41	0,53	0,43
COÛT PONDÉRÉ MOYEN PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉ	0,19	0,37	0,33

* Interventions prolongées de secours et de redressement

110. Le coût standard d'une ration alimentaire, pondéré par le nombre de rations, varie de 0,25 dollar à 0,29 dollar pour toutes les activités à l'exception de la nutrition, où le coût standard de la ration, soit 0,42 dollar, reflète les coûts de production plus élevés des aliments nutritifs spéciaux et les investissements à consacrer aux systèmes de transport et d'entreposage pour permettre que ces denrées conservent suffisamment de micronutriments pour être efficaces. La tendance est analogue pour les transferts de type monétaire. C'est sans doute le coût moyen de la ration des interventions relatives au VIH et au sida utilisant les transferts de type monétaire qui sera le plus élevé²⁰. Le PAM continuera d'affiner la méthode de standardisation des coûts des transferts de type monétaire pour évaluer les variations de pouvoir d'achat du dollar dans différents pays.

111. Dans la catégorie des projets de développement, 80 pour cent des rations journalières prévues dans le plan de travail hiérarchisé seront vraisemblablement distribuées au titre des activités d'alimentation scolaire. Dans la catégorie des IPSR, il est prévu que 50 pour cent des rations quotidiennes seront fournies dans le cadre de distributions générales, et 23 pour cent au titre d'interventions nutritionnelles. Dans la catégorie des opérations d'urgence, les distributions générales devraient représenter 88 pour cent des rations journalières. Concernant les activités Assistance alimentaire pour la création d'actifs (3A) et Assistance alimentaire pour la formation (AAF), 75 pour cent des rations quotidiennes devraient être fournies dans le cadre des IPSR, et 66 pour cent de celles destinées à promouvoir le respect du traitement contre le VIH/sida transiteront par la catégorie des projets de développement.

²⁰ Le coût moyen d'une ration distribuée dans le cadre d'interventions relatives au VIH et au sida peut s'expliquer par le petit nombre de ces interventions, puisque seulement quatre d'entre elles ont recours à des transferts de type monétaire.

112. Devant l'aggravation des contraintes financières, les gestionnaires des programmes doivent établir des priorités: mettre un terme à une intervention ou réduire le nombre des bénéficiaires, la taille des rations quotidiennes ou la durée de l'assistance. Le PAM estime que, s'il disposait de tous les fonds dont il a besoin, il pourrait augmenter le nombre des bénéficiaires ciblés d'un tiers. Les réductions les plus importantes du nombre de bénéficiaires prévues dans le plan de travail hiérarchisé sont les suivantes: i) distributions générales: -26 pour cent; ii) activités 3A: -39 pour cent; et iii) alimentation scolaire: -28 pour cent. La taille des rations des distributions générales devrait diminuer de 22 pour cent pour l'assistance fournie sous forme de produits alimentaires et de 25 pour cent pour les transferts de type monétaire. En général, la durée de l'assistance se maintient mais, dans le cas des activités AAF, les déficits de financement pourraient entraîner une réduction de 21 pour cent de la durée de l'aide.

Plan de travail provisoire hiérarchisé par ordre de priorité

113. Le plan de travail provisoire hiérarchisé par ordre de priorité montre comment serait utilisé le montant de 4,7 milliards de dollars pour livrer 13,7 milliards de rations quotidiennes à 64 millions de bénéficiaires. Ce plan représente une augmentation de 11 pour cent par rapport à 2015²¹. Il prend pour hypothèse que les contributions seront affectées à des fins spécifiques uniquement au niveau des projets, ce qui ménagera une certaine souplesse pour établir l'ordre de priorité des activités. Les données sont agrégées de façon à montrer l'effet global sur les différents aspects de l'action du PAM.

⇒ *Analyse par Objectif stratégique*

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

Objectif stratégique	Plan de travail hiérarchisé provisoire	
1: Sauver des vies et préserver les moyens d'existence dans les situations d'urgence	3 069	66%
2: Soutenir ou rétablir la sécurité alimentaire et la nutrition et créer ou reconstituer les moyens d'existence dans les milieux fragiles et à la suite de situations d'urgence	501	11%
3: Réduire les risques et mettre les personnes, les communautés et les pays à même de couvrir leurs besoins alimentaires et nutritionnels	484	10%
4: Réduire la dénutrition et rompre le cycle intergénérationnel de la faim	596	13%
TOTAL	4 650	100%

115. Comme en 2015, l'Objectif stratégique 1 représentera le plus gros du plan de travail hiérarchisé provisoire, avec 3,1 milliards de dollars (66 pour cent). Le montant total des activités retenues au titre de cet objectif a augmenté de 436 millions de dollars (16 pour cent) par rapport au plan de 2015. Les ressources affectées à l'Objectif stratégique 2 s'élèvent à

²¹ Cette augmentation a été calculée à partir du chiffre indiqué pour 2015 dans le plan de travail hiérarchisé provisoire (3,86 milliards de dollars), auquel ont été ajoutés les CAI. Le chiffre pour 2016 comprend les CAI.

501 millions de dollars (11 pour cent), soit 127 millions de dollars de moins qu'en 2015. Le montant consacré à l'Objectif stratégique 3 est de 484 millions de dollars (10 pour cent), soit une hausse de 149 millions de dollars par rapport à 2015. Pour l'Objectif stratégique 4, il faudra 596 millions de dollars (13 pour cent), soit 64 millions de dollars de plus qu'en 2015.

⇒ *Analyse par activité*

116. Le tableau III.3 présente le plan de travail hiérarchisé provisoire pour 2016, ventilé par activité.

TABLEAU III.3: PLAN DE TRAVAIL HIÉRARCHISÉ PROVISOIRE DE 2016, PAR ACTIVITÉ (en millions de dollars)		
Activité	Plan de travail hiérarchisé provisoire	
Distributions générales	2 745	59%
3A	492	11%
AAF	34	1%
Nutrition	581	12%
Alimentation scolaire	426	9%
VIH et sida, et tuberculose	33	1%
Développement et augmentation des capacités	339	7%
TOTAL	4 650	100%

117. Les distributions générales constituent l'activité principale, avec 2,7 milliards de dollars, soit 59 pour cent du plan de travail hiérarchisé provisoire. Cela concorde avec la priorité donnée à l'Objectif stratégique 1, les distributions générales et la nutrition en étant les principales activités. La proportion des distributions générales est inférieure aux 63 pour cent de 2015, mais il faut considérer que le plan de travail de 2016 est supérieur de 160 millions de dollars au plan de 2015.

118. La proportion d'activités 3A augmente de 44 pour cent (soit 150 millions de dollars) par rapport au plan de travail de 2015. La nutrition constitue la deuxième activité la plus importante, avec 581 millions de dollars (12 pour cent du plan), comme en 2015, ce qui correspond bien à l'ordre de priorité donné aux activités nutritionnelles. L'importance accordée à la nutrition ressort en outre du fait que c'est elle qui accuse la réduction la plus faible par rapport aux besoins recensés (-26 pour cent).

119. Les ressources requises au titre des activités d'alimentation scolaire ont augmenté de 100 millions de dollars par rapport à 2015, et celles pour les activités de développement et d'augmentation des capacités de 85 millions de dollars.

⇒ *Analyse par catégorie d'activités*

120. Le tableau III.4 présente le plan de travail hiérarchisé provisoire, ventilé par catégorie d'activités.

TABLEAU III.4: PLAN DE TRAVAIL HIÉRARCHISÉ PROVISOIRE DE 2016, PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉS (en millions de dollars)		
Catégorie d'activités	Plan de travail hiérarchisé provisoire	
Projets de développement/programmes de pays	432	9%
Opérations d'urgence	1 820	39%
IPSR	2 146	46%
Opérations spéciales	252	6%
TOTAL	4 650	100%

121. Comme en 2015, les IPSR restent la première catégorie d'activités, avec 2,1 milliards de dollars – soit 46 pour cent des ressources affectées aux priorités. La catégorie des opérations d'urgence représente 1,8 milliard de dollars (39 pour cent), soit une hausse de 423 millions de dollars par rapport au plan de travail de 2015, attribuable essentiellement à l'intensification des opérations en Iraq et au Yémen.

122. Dans le plan de travail hiérarchisé provisoire, les besoins des projets de développement représentent 9 pour cent du total; ils ont augmenté de 69 millions de dollars (19 pour cent) par rapport à 2015. En 2016, les opérations spéciales augmentent de 44 pour cent. Les plus grandes opérations du PAM, réalisées en République démocratique du Congo, au Soudan du Sud et au Soudan, représentent 56 pour cent du plan pour ce qui est des opérations spéciales.

⇒ *Analyse par type de transfert et par activité*

123. Le tableau III.5 présente le plan de travail hiérarchisé provisoire, ventilé par type de transfert.

TABLEAU III.5: PLAN DE TRAVAIL HIÉRARCHISÉ PROVISOIRE DE 2016, PAR TYPE DE TRANSFERT (Y COMPRIS LES COÛTS ASSOCIÉS) (en millions de dollars)		
Type de transfert	Plan de travail hiérarchisé provisoire	
Produits alimentaires et coûts opérationnels directs (COD) connexes	2 948	64%
Transferts de type monétaire et COD connexes	1 363	29%
Développement et augmentation des capacités	339	7%
TOTAL	4 650	100%

124. Les produits alimentaires et les COD connexes représentent 2,9 milliards de dollars, soit 64 pour cent du plan de travail hiérarchisé par priorité. Les transferts de type monétaire et les COD connexes représentent 1,4 milliard de dollars, soit 29 pour cent. Les opérations menées en République arabe syrienne et au Yémen, qui sont celles qui utilisent le plus cette modalité, représentent 55 pour cent du plan de travail hiérarchisé. Les activités de développement et d'augmentation des capacités constituent 7 pour cent du plan de travail hiérarchisé, et les vastes opérations spéciales menées à ce titre en République démocratique du Congo et au Soudan du Sud représentent 38 pour cent du total.
125. Le tableau III.6 présente le plan de travail hiérarchisé provisoire, ventilé par activité et type de transfert.

TABLEAU III.6: PLAN DE TRAVAIL HIÉRARCHISÉ PROVISOIRE DE 2016, PAR ACTIVITÉ ET TYPE DE TRANSFERT (en millions de dollars)					
Activité	Produits alimentaires	Transferts de type monétaire	Développement et augmentation des capacités	Total	%
Distributions générales	1 663	1 082	-	2 745	59
Assistance alimentaire pour la création d'actifs	281	211	-	492	11
Assistance alimentaire pour la formation	11	23	-	34	1
Nutrition	569	12	-	581	12
Alimentation scolaire	401	25	-	426	9
VIH et sida et tuberculose	23	10	-	33	1
Développement et augmentation des capacités	-	-	339	339	7
TOTAL	2 948	1 363	339	4 650	100

126. Les transferts de type monétaire 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.
127. Les figures III.1 et III.2 font apparaître une nette augmentation des transferts de type monétaire et une légère diminution des transferts alimentaires par rapport à 2015. La progression des transferts de type monétaire entre 2015 et 2016 est le fruit des efforts investis par le PAM dans le développement des capacités, grâce auquel les bureaux de pays sont en mesure de choisir la modalité de transfert la plus adaptée pour répondre aux besoins des bénéficiaires et d'optimiser l'utilisation des transferts de type monétaire au sein du portefeuille des activités d'assistance alimentaire.

Figure III.1: Plan de travail hiérarchisé provisoire – activités prévoyant une assistance sous forme de produits alimentaires (2015–2016)

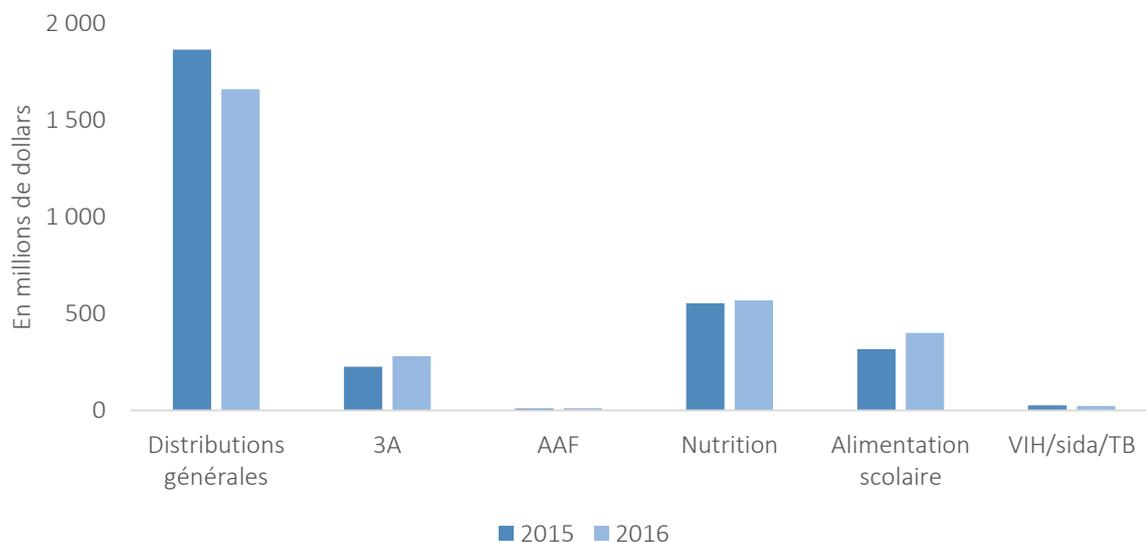
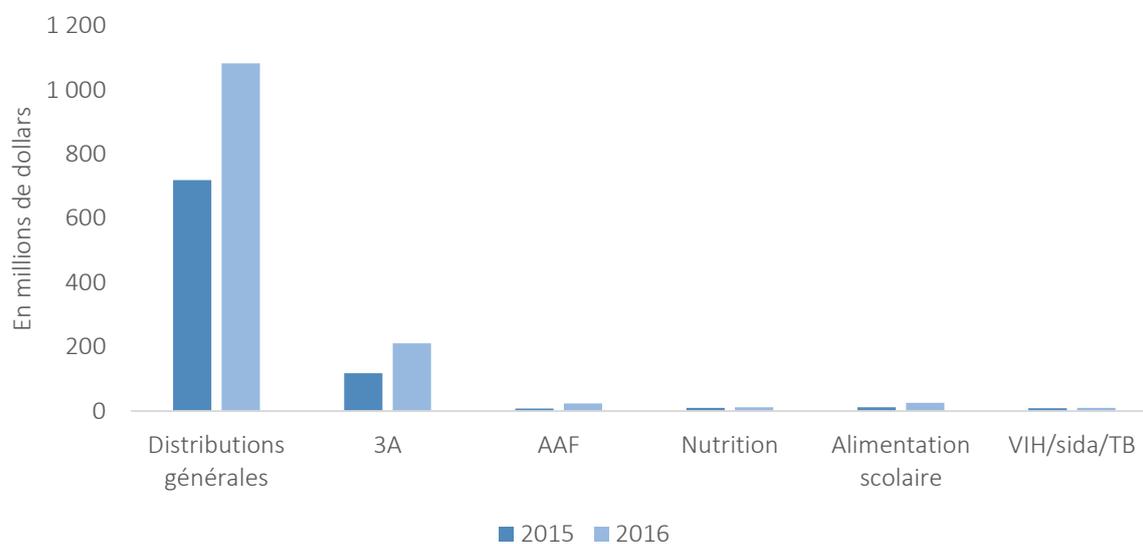


Figure III.2: Plan de travail hiérarchisé provisoire – activités prévoyant une assistance sous forme de transferts de type monétaire (2015–2016)



⇒ *Analyse par région*

128. Le tableau III.7 présente le plan de travail hiérarchisé provisoire, ventilé par région²².

TABLEAU III.7: PLAN DE TRAVAIL HIÉRARCHISÉ PROVISOIRE DE 2016, PAR BUREAU RÉGIONAL (en millions de dollars)		
Bureau régional	Plan de travail hiérarchisé provisoire	
Bangkok	524	11%
Le Caire	1 861	40%
Dakar	744	16%
Johannesburg	328	7%
Nairobi	1 110	24%
Panama	83	2%
TOTAL	4 650	100%

129. La plus grosse part des ressources du plan de travail est absorbée par le Bureau régional du Caire – 1,9 milliard de dollars (40 pour cent, soit 6 pour cent de plus qu'en 2015) – et le Bureau régional de Nairobi – 1,1 milliard de dollars (24 pour cent, au lieu des 33 pour cent du plan précédent). Ces chiffres s'expliquent par l'envergure des opérations menées en République arabe syrienne, au Soudan du Sud et au Yémen.

130. Le Bureau régional de Dakar absorbera 744 millions de dollars (16 pour cent, comme en 2015). La part du Bureau régional de Bangkok sera de 524 millions de dollars (11 pour cent); celle du Bureau régional de Johannesburg sera de 328 millions de dollars (7 pour cent); et celle du Bureau régional de Panama sera de 83 millions de dollars (2 pour cent).

Analyse d'ensemble par domaine thématique

131. Cette partie traite des grands thèmes qui domineront les opérations du PAM et la mise en œuvre du plan de travail hiérarchisé pour 2016, à savoir: transferts de type monétaire, 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, programmes relatifs au climat et à la réduction des risques de catastrophe, création d'actifs et appui aux moyens d'existence, rapprochement des petits exploitants des marchés, développement et augmentation des capacités, coopération Sud-Sud et coopération triangulaire, nutrition, problématique hommes-femmes et suivi et évaluation.

⇒ *Transferts de type monétaire*

132. La proportion que représentent les transferts de type monétaire dans le portefeuille des activités d'assistance alimentaire du PAM s'est accrue rapidement, passant de 26 opérations dans 19 bureaux de pays en 2009 à 71 opérations dans 52 bureaux de pays en 2014. Le nombre de bénéficiaires de ces transferts est passé de 1 million en 2009 à 8,9 millions en 2014.

²² Le détail des besoins opérationnels par région figure à l'annexe III.

133. Les transferts de type monétaire font partie intégrante des modalités opérationnelles du PAM. En 2015, une formation a débuté pour des membres du personnel issus de tous les domaines fonctionnels et de toutes les régions; cette formation, qui fait partie des initiatives internes d'importance primordiale, se poursuivra en 2016. Grâce à cet investissement dans le développement des capacités, les bureaux de pays seront en mesure d'optimiser les transferts de type monétaire pour améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition.
134. En 2016, le PAM mettra en service les nouveaux instruments mis au point pour la plateforme des transferts de type monétaire, qui permettront aux bureaux de pays de choisir et de personnaliser des outils et services conçus pour renforcer les capacités opérationnelles et le développement technique. La plateforme permettra d'effectuer des transferts à l'échelle voulue et de passer d'une modalité à l'autre suivant les conditions du marché, les besoins des bénéficiaires et le contexte. Elle profitera également aux gouvernements, aux partenaires et aux autres organismes des Nations Unies.
135. Les transferts de type monétaire représentent 1,4 milliard de dollars (29 pour cent) dans le plan de travail hiérarchisé de 2016, soit une réduction de 52 pour cent par rapport aux 2,8 milliards de dollars qu'il aurait fallu pour faire face à l'ensemble des besoins prévus en lien avec cette modalité de transfert. En 2016, c'est l'opération d'urgence au Yémen qui mobilisera la plus grande partie des transferts de type monétaire (385,7 millions de dollars), immédiatement suivie par l'intervention régionale réalisée pour faire face à la crise des réfugiés syriens (295,7 millions de dollars). Pour ce qui est des transferts de type monétaire, le processus de hiérarchisation des priorités a été conditionné dans une large mesure par les projections de ressources pour le Yémen, qui prévoient un niveau de financement de 42 pour cent par rapport aux besoins.
136. Avec 1 milliard de dollars, les distributions générales représentent le principal cadre d'utilisation des transferts de type monétaire. La plus grande partie des transferts (814 millions de dollars) s'effectueront dans le contexte d'opérations d'urgence, suivies par les activités 3A (211 millions de dollars).
137. Les transferts de type monétaire comprennent les bons d'alimentation, les bons d'achat et les transferts d'espèces effectués par l'intermédiaire de prestataires de services financiers. Sur l'enveloppe de 1,4 milliard de dollars prévue à ce titre dans le plan de travail hiérarchisé, les bons d'alimentation et d'achat représentent 0,98 milliard de dollars et les transferts d'espèces, 0,43 milliard de dollars.

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

138. Suite aux évaluations, audits et examens de politique sur le sujet, le PAM reverra les programmes qu'il applique dans les situations d'urgence et de transition en mettant l'accent sur la protection, la responsabilité envers les populations touchées, les réfugiés et les personnes déplacées, l'urbanisation, l'accès fondé sur le respect de certains principes et la consolidation de la paix. Des directives seront élaborées et les directeurs et directeurs adjoints des bureaux de pays, les responsables de programmes et les leaders de demain recevront une formation dans le cadre de la stratégie "Investir dans l'excellence des programmes". Le PAM prendra aussi des mesures pour établir un système plus durable d'appui aux bureaux de pays.
139. Les aspects relatifs à la protection et à la responsabilité envers les populations touchées seront intégrés aux activités du PAM de plusieurs façons: appui au terrain, directives et préparation d'une évaluation de la politique en matière de protection. Les divisions de la sécurité, de la logistique et des situations d'urgence collaboreront à la mise au point d'un projet visant à aider les bureaux de pays à élaborer et mettre en œuvre des stratégies d'accès dans des contextes opérationnels complexes.

140. Suite à l'approbation de la politique en matière de consolidation de la paix, le PAM fournira aux bureaux de pays des orientations et un appui concernant la programmation intégrant la notion de conflit. En partenariat avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), il continuera à travailler à la mise au point d'une stratégie conjointe pour l'autosuffisance des réfugiés, à partir de projets pilotes mis en œuvre en Ouganda, au Soudan du Sud et au Tchad. Il mettra par ailleurs à jour sa politique sur l'urbanisation et fournira des instructions sur la manière d'adapter les programmes aux contextes urbains.

⇒ *Analyse de la sécurité alimentaire et de la nutrition*

141. Le PAM continuera à utiliser au mieux l'évaluation des besoins pour fixer les priorités de l'assistance, de même qu'il maintiendra son appui à la réalisation d'études sur les marchés et d'analyses économiques. L'uniformisation des indicateurs utilisés dans les rapports sur la sécurité alimentaire est un exemple des améliorations récentes apportées par le PAM en matière de normalisation et de comparabilité des données nationales. Actuellement, le PAM examine aussi les effets multiplicateurs de l'aide humanitaire sur l'économie locale et révisé son cadre d'analyse des marchés pour tenir compte de l'évolution des opérations faisant appel aux marchés. Enfin, il 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

142. Avec l'aide du Siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays réaliseront des enquêtes sur la sécurité alimentaire, des évaluations de la sécurité alimentaire dans les situations d'urgence, des évaluations conjointes avec le HCR, des évaluations des récoltes et de la sécurité alimentaire avec la FAO ainsi que des évaluations des besoins consécutifs à une catastrophe et des évaluations rapides initiales multisectorielles qu'ils mèneront conjointement avec d'autres organisations.

Réseau d'information sur la sécurité alimentaire

143. Le PAM continuera de participer 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, FEWS NET et des institutions régionales telles que l'Autorité intergouvernementale pour le développement et le Comité permanent inter-États de lutte contre la sécheresse dans le Sahel pour optimiser l'analyse de la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Le PAM 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 les bases de données se rapportant aux prix du marché; il instaurera également une collaboration avec la FAO et FEWS NET afin de favoriser le développement des capacités nationales et régionales.

Suivi de la sécurité alimentaire

144. Dans le cadre de son projet d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité (ACV) mobile, le PAM fait 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. Des bulletins d'analyse sont publiés peu après chaque série de collecte de données pour mettre à la disposition du PAM et d'autres parties prenantes des informations actualisées à des fins de décision, de planification et de processus d'appel. En 2013, le PAM a lancé un projet pilote d'ACV mobile en Somalie et en République démocratique du Congo; en 2015, l'ACV mobile

fonctionne déjà dans 11 pays et entrera en service dans 30 autres pays au cours des trois prochaines années.

Systemes de télédétection et d'information géographique

145. Étant donné l'importance du suivi de la production agricole saisonnière et de ses retombées sur l'approvisionnement alimentaire et les revenus, le PAM continue de renforcer les capacités d'alerte rapide des systèmes de télédétection et d'information géographique qu'il utilise dans le cadre de l'ACV, afin de faire en sorte que les opérations tiennent toujours pleinement compte des évolutions les plus récentes. Il met actuellement au point une série de produits destinés au suivi saisonnier par pays comprenant des tableaux de bord simples à utiliser, des animations cartographiques et des vidéos; cette année, l'étude du phénomène El Niño, qui permet d'alerter le PAM sur d'éventuels besoins d'achats anticipés, sera complétée par de nouvelles analyses à des fins d'alerte rapide. Le projet du PAM *Cambodia Land and Environment Atlas and Resource* et la coopération avec le FIDA en matière de services d'analyse concernant le climat, la télédétection et les systèmes d'information géographique sont d'autres nouveautés. Le PAM collabore également avec l'Agence spatiale européenne pour améliorer la résolution et le degré de détail de l'imagerie fournie par les plateformes satellitaires Sentinel-L.

⇒ *Protection sociale et filets de sécurité*

146. Le PAM étoffera ses services de conseil technique à divers niveaux en vue de renforcer les systèmes nationaux qui permettent de concevoir, de mettre en œuvre et d'évaluer des politiques et des programmes de protection sociale économiquement rationnels et des filets de sécurité tenant compte de la dimension alimentaire et nutritionnelle. Il continuera de contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre de mécanismes de protection sociale en rapport avec la lutte contre la faim pour soulager les populations vulnérables, et mettra au point des stratégies différenciées pour venir en aide à celles qui sont exposées à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle. Le PAM mobilisera ses compétences en matière de transferts de type monétaire, de gestion des risques et de chaînes de valeur pour la nutrition et aura recours à des partenaires de réserve et des spécialistes externes pour tirer le meilleur parti possible des ressources humaines et techniques.

147. Le PAM encouragera la prise en charge des programmes d'alimentation scolaire 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 encouragera le lancement, dans le cadre de l'alimentation scolaire, de l'approche systémique pour l'amélioration des résultats dans le domaine de l'éducation (SF-SABER), 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.

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

148. Conformément au Plan stratégique pour 2014–2017, l'assistance alimentaire et nutritionnelle du PAM continuera d'aider les populations, les communautés et les pays à renforcer leur résilience en cas de chocs, à réduire le plus possible les risques de catastrophe et à s'adapter au changement climatique. Depuis 2010, 40 pour cent des opérations du PAM ont soutenu des activités visant à réduire les risques de catastrophe, à renforcer les capacités de résilience ou à faciliter l'adaptation au changement climatique. Le PAM s'attache à optimiser la qualité de l'analyse, de la planification et de la mise en œuvre des programmes ainsi qu'à mettre au point des outils innovants pour faire face à l'augmentation des risques de catastrophe liée au changement climatique, à la dégradation de l'environnement et à l'urbanisation.

149. Le PAM continuera d'élargir l'Initiative 4R en faveur de la résilience des communautés rurales, qui permet à des ménages vulnérables d'améliorer leur sécurité alimentaire en combinant quatre stratégies de gestion des risques: réduction des risques à l'échelle de la communauté, micro-assurance dans le cadre du dispositif d'assurance pour la création d'actifs, diversification des moyens d'existence et inclusion financière. Le nombre de bénéficiaires de l'Initiative 4R est passé de 200 en 2011 à 30 000 en 2015. La première évaluation dont cette initiative a fait l'objet montre que les agriculteurs assurés épargnent deux fois plus que les autres, achètent davantage de bétail et investissent 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.
150. Le PAM prévoit aussi de rendre opérationnel le Mécanisme destiné à renforcer la sécurité alimentaire et la résilience face aux aléas climatiques (FoodSECuRE), qui appuie le renforcement des capacités de résilience des communautés avant ou après un choc climatique, complétant ainsi les dispositifs reposant sur la préparation aux situations d'urgence avant qu'un choc climatique ne se produise, sur des financements prévisibles lorsqu'un choc a eu lieu et sur l'amélioration de la résilience pendant la phase de redressement. Le PAM a déjà accéléré la mise en route de ce mécanisme dans un certain nombre de pays et de communautés en prévision du retour imminent du phénomène El Niño. FoodSECuRE permet aussi de mettre à profit des outils de financement novateurs pour réagir de façon plus efficace et plus rapide face à des catastrophes d'origine climatique.

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

151. Avec l'entrée en vigueur de la politique de renforcement de la résilience au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition, les nouveaux programmes de pays et les nouvelles IPSR s'attaqueront aux causes profondes de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition, et contribueront au renforcement de la résilience. Les activités de création d'actifs resteront une composante essentielle des IPSR, des programmes de pays et d'autres programmes. Dans les situations de crise prolongées et durant les premières phases de redressement après une catastrophe, les opérations d'urgence prévoient des activités visant à faciliter la mise en place de programmes en faveur de la résilience et le passage aux phases de reconstruction et de relèvement. En effet, les activités 3A permettent aux communautés d'obtenir des améliorations immédiates au niveau de la sécurité alimentaire et de la nutrition ainsi que de la réduction des risques de catastrophe, et des avantages à long terme sur le plan de l'environnement et des moyens d'existence, ce qui accroît leur résilience face aux chocs et autres crises. Le PAM renforcera les capacités dans le cadre des opérations pour établir des programmes de création d'actifs en collaboration avec ses partenaires.
152. Étant donné l'importance de la réduction des risques et du renforcement de la résilience, les institutions ayant leur siège à Rome poursuivront, avec d'autres parties prenantes, l'approche commune qu'elles ont adoptée visant à renforcer la résilience afin d'améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition.
153. Dans les situations de crise prolongées et durant les premières phases de redressement après une catastrophe, les opérations d'urgence prévoient des activités visant à faciliter la mise en place de programmes en faveur de la résilience et le passage aux phases de reconstruction et de relèvement.
154. L'adoption d'une optique axée sur la résilience exige de modifier la conception et la mise en œuvre des programmes afin de déterminer comment les intégrer et les agencer au mieux avec les stratégies des gouvernements et d'autres parties prenantes. Dans ce contexte, le PAM a l'intention d'intensifier à tous les échelons son approche à trois niveaux, notamment

à celui des bureaux de pays. Cette approche a pour objectif de mettre les personnes et leurs moyens d'existence au cœur du dispositif de planification, d'édifier les fondements de programmes multisectoriels coordonnés et de connecter les acteurs de l'action humanitaire à ceux du développement.

⇒ *Rapprocher les petits exploitants des marchés*

155. La stratégie de l'initiative Achats au service du progrès (P4P) consistant à rapprocher les petits exploitants des marchés sera intégrée aux activités du PAM. Les liens avec les autres programmes du PAM seront renforcés et des partenariats seront établis en vue de permettre aux petits exploitants d'accroître leur compétitivité et d'améliorer leurs moyens d'existence tout en remédiant au problème de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition. Le PAM est prêt à augmenter le volume des produits alimentaires qu'il achète aux petits producteurs, et il dialoguera avec les gouvernements et les acheteurs du secteur privé pour que les agriculteurs puissent avoir durablement accès à des débouchés autres que le PAM.

156. Durant la phase pilote, la mise à l'essai des divers modèles de l'initiative Achats au service du progrès a permis d'acquérir une vaste expérience dans laquelle le PAM pourra puiser pour élaborer des directives à l'intention des gouvernements et d'autres parties prenantes concernant la prise en compte des petits exploitants dans les procédures d'achat; il partagera cette expérience avec des universitaires, des spécialistes du développement et des acteurs du secteur humanitaire, notamment la FAO et le FIDA, qui apportent leur aide aux petits exploitants et ont mis au point des modèles facilitant l'accès des organisations paysannes à des services de financement. Le PAM travaille également en partenariat avec le Consortium pour la recherche économique en Afrique, un groupe de 42 universités et centres de recherche africains de 35 pays qui exploite les données recueillies durant la phase pilote et contribue à la diffusion des bonnes pratiques à l'intention des différents intervenants.

⇒ *Développement et augmentation des capacités*

157. Les gouvernements font de plus en plus appel aux bureaux de pays pour qu'ils les aident à concevoir et à mettre en œuvre des approches novatrices en vue d'améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition. La réalisation de l'Objectif de développement durable 2 – Éliminer la faim – dépend largement de la capacité du PAM à tirer parti du rôle que jouent les gouvernements dans la conception et la gestion de solutions nationales au problème de la faim et dans la promotion de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans les autres pays. Il est donc indispensable de prévoir des ressources pour renforcer les capacités nationales et engager les gouvernements à se faire les "avocats de l'initiative Faim zéro" afin qu'une action d'envergure puisse être menée pour relever ce défi. Dans le plan de travail hiérarchisé de 2016, un montant de 89 millions de dollars est prévu pour l'assistance technique au titre du développement et de l'augmentation des capacités, et il est prévu d'allouer 250 millions de dollars à l'augmentation des capacités.

⇒ *Coopération Sud-Sud et coopération triangulaire*

158. La coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire contribueront de plus en plus à la réalisation de l'Objectif de développement durable 2. La politique du PAM en la matière, en vigueur depuis mai 2015, vise à promouvoir les programmes nationaux de lutte contre la faim en mobilisant des ressources supplémentaires ainsi que le savoir-faire des pays en développement. À l'appui des efforts menés dans le cadre de la coopération Sud-Sud, le PAM privilégie des modalités telles que le partage des connaissances, la coopération technique, un appui à l'élaboration des politiques, une action commune de plaidoyer, un soutien en nature et des initiatives régionales. Il reconnaît que la coopération Nord-Sud est essentielle pour parvenir à éliminer la faim dans le monde, et soutient donc la coopération

Sud-Sud et la coopération triangulaire, entre autres mécanismes, pour intensifier son engagement auprès des gouvernements.

⇒ *Nutrition*

159. Les besoins prévus au titre des activités nutritionnelles représentent 10 pour cent de l'ensemble des besoins recensés pour 2016. Cette proportion est certes relativement faible, mais le montant de 581 millions de dollars affecté à ces activités, par rapport à des besoins se chiffrant à 798 millions de dollars, constitue une contribution importante aux engagements globaux en matière de nutrition.
160. Les opérations relatives à la nutrition ont de plus en plus recours à des aliments nutritifs spéciaux: en 2014, 80 pour cent des enfants âgés de 6 à 23 mois en ont reçu, alors qu'en 2010 aucun d'entre eux n'en bénéficiait.
161. Les besoins de 2016 pourraient être sous-estimés, car les interventions spécifiquement axées sur la nutrition sont parfois réalisées dans le cadre d'autres opérations: ainsi, en Iraq, la supplémentation alimentaire généralisée, qui a pour but de prévenir la dénutrition chez les enfants et les femmes, figure sous la rubrique des distributions générales de vivres. Les programmes du PAM sont en cours de modification pour renforcer leurs effets nutritionnels: par exemple, les programmes d'alimentation scolaire fournissent du SuperCereal, des biscuits à haute teneur énergétique et des micronutriments en poudre à 6,1 millions d'écoliers dans 14 pays. Le PAM prévoit aussi la mise en œuvre d'interventions tenant compte de la nutrition dans le cadre de programmes de protection sociale et de filets de sécurité; il se propose de fournir des aliments enrichis au titre des distributions générales de vivres et d'avoir recours, dans ses programmes de transferts monétaires, à des activités de communication pour faire évoluer les comportements et promouvoir la diversification du régime alimentaire des ménages et l'apport en micronutriments. Le coût de ces interventions n'est pas inclus dans les besoins des opérations nutritionnelles.

⇒ *Suivi et évaluation*

162. Le suivi, l'évaluation et l'établissement de rapports sont des éléments essentiels du système de gestion de la performance du PAM. Des travaux sont en cours afin d'assurer que les gestionnaires peuvent utiliser les résultats des activités de suivi pour les décisions qu'ils ont à prendre et d'établir un système de veille destiné à analyser et communiquer les risques concernant la performance à tous les niveaux. Le PAM uniformise actuellement le suivi de la mise en œuvre et de la gestion de ses programmes; de nouvelles directives, des activités de développement des capacités et des ressources supplémentaires seront mises à disposition à cet effet.
163. Les outils électroniques constituent une part importante des investissements consentis pour optimiser le suivi et les rapports. L'outil de suivi et d'évaluation des bureaux de pays (COMET) permet au personnel de terrain du PAM et à ses partenaires de réaliser un suivi de qualité qui facilite la prise de décisions et l'établissement des rapports, et d'améliorer la conception et la gestion des programmes. Le module de conception de COMET a été mis en service dans tous les bureaux et le module d'exécution sera mis en place dans toutes les régions d'ici à avril 2016. Cet outil permet de réunir la conception, la mise en œuvre, le suivi et les rapports des projets en un seul système informatique; d'une plus grande précision et d'une plus grande fiabilité, il contribuera à améliorer la prise de décisions et à optimiser la reddition de comptes.

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

164. 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 en intégrant l'égalité des sexes dans toutes ses activités. Il s'attache à promouvoir l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes dans le cadre des programmes de développement et d'aide humanitaire, et il intensifie sa collaboration avec les institutions ayant leur siège à Rome et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes); il copréside également le groupe de référence du Comité permanent interorganisations chargé de la problématique hommes-femmes et joue un rôle actif au sein du comité directeur du projet relatif à l'Équipe volante de spécialistes de l'égalité des sexes.
165. En 2016, les activités liées à la problématique hommes-femmes seront financées par le budget AAP, des fonds extrabudgétaires et les budgets des projets; elles représenteront 12 pour cent du programme de travail. À partir de 2015, le PAM formera l'ensemble de son personnel pour répondre aux besoins détectés lors de l'évaluation des capacités en matière d'égalité des sexes conduite en septembre 2014. Le programme pilote de certification du PAM, destiné à récompenser l'excellence dans l'intégration de la problématique hommes-femmes, prendra fin en 2015: si ses résultats sont concluants, il sera amplifié sur le terrain et constituera le fondement de l'intégration de la problématique hommes-femmes.
166. La politique en matière de problématique hommes-femmes (2015–2020) contribuera à mettre davantage en évidence le rôle du PAM dans ce domaine, 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.
167. Les activités tenant compte de la problématique hommes-femmes prévoient:
- 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 pour tous;
 - des programmes saisonniers fondés sur les moyens d'existence pour que les projets, tous secteurs confondus, correspondent aux priorités et aux besoins différents des femmes et des hommes;
 - l'amélioration du savoir-faire technique des bureaux régionaux et des bureaux de pays; et
 - le développement des capacités du personnel du PAM et de ses partenaires dans ce domaine.
168. 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.

Fonds d'affectation spéciale

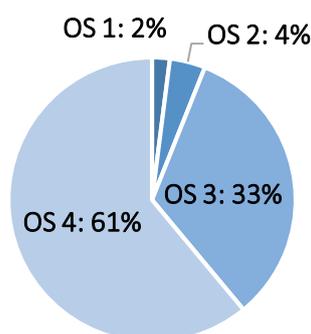
⇒ *Fonds d'affectation spéciale destinés à des pays spécifiques*

169. 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.
170. Les fonds d'affectation spéciale destinés à des pays spécifiques devraient représenter en 2016 un montant de 97,4 millions de dollars, soit 2 pour cent de moins qu'en 2015. Les principaux donateurs sont les gouvernements hôtes, même si les gouvernements d'autres pays et des fondations privées y contribuent aussi.
171. Le tableau III.8 indique la répartition par région des fonds d'affectation spéciale destinés à des pays spécifiques.

TABLEAU III.8: FONDS D'AFFECTION SPÉCIALE, PAR BUREAU RÉGIONAL – 2016 (en millions de dollars)		
Bureau régional	Fonds d'affectation spéciale	
Bangkok	14,8	15%
Le Caire	3,5	4%
Dakar	3,5	4%
Johannesburg	20,2	21%
Nairobi	–	–
Panama	55,4	57%
TOTAL	97,4	100%

172. Comme en 2015, la plupart des fonds d'affectation spéciale destinés à des pays spécifiques devraient être utilisés par le Bureau régional de Panama, mais une diminution de 22 pour cent des ressources projetées pour la région au titre des fonds d'affectation spéciale est prévue par rapport au niveau de 2015. En revanche, les ressources de ces fonds devraient progresser dans d'autres bureaux régionaux, notamment ceux de Bangkok et de Johannesburg.

Figure III.3: Fonds d'affectation spéciale destinés à des pays spécifiques, par Objectif stratégique



173. La figure III.3 indique que la majorité des ressources des fonds d'affectation spéciale sera utilisée à l'appui de l'Objectif stratégique 4; toutefois, leur proportion ne représente plus que 61 pour cent, soit 13 pour cent de moins qu'en 2015. Ces ressources servent à apporter une assistance technique aux gouvernements hôtes et à développer leurs capacités dans des domaines tels que l'alimentation scolaire et la protection sociale.

174. Les activités au titre de l'Objectif stratégique 3 devraient augmenter de 14 pour cent. Les fonds d'affectation spéciale serviront à financer la distribution de suppléments alimentaires produits localement et à renforcer les capacités locales d'exécution des programmes de sécurité alimentaire et de nutrition. Les activités qui relèvent de l'Objectif stratégique 1 contribueront à améliorer les capacités d'analyse et de suivi de la sécurité alimentaire, et à développer les capacités de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise. Les activités mises en œuvre au titre de l'Objectif stratégique 2 contribueront au développement des capacités et des communautés, par exemple en créant des infrastructures.

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

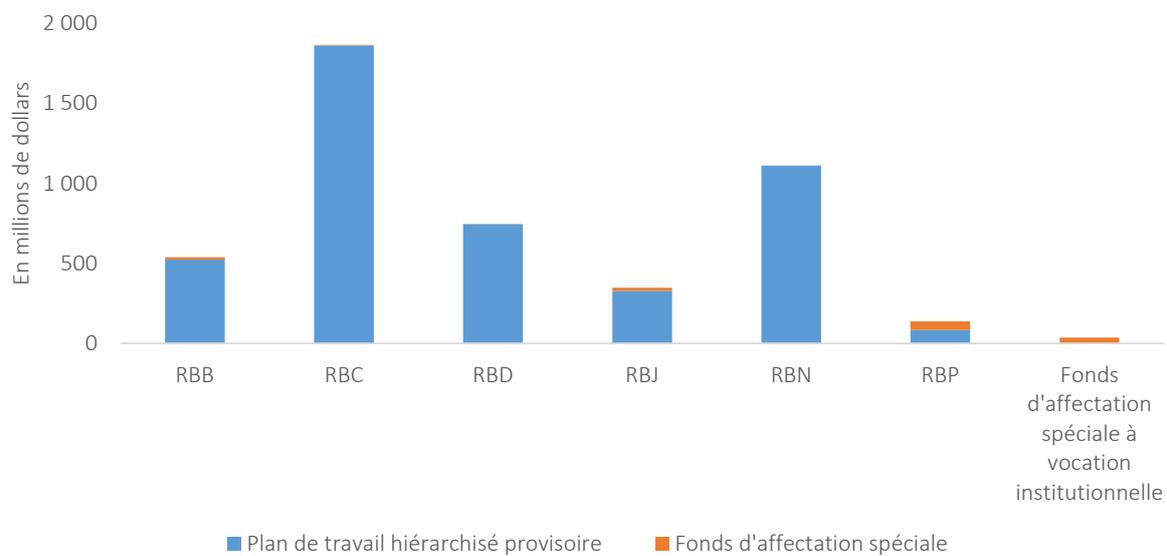
175. Les activités exécutées dans les bureaux de pays à l'aide de fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle représenteront comme en 2015 une enveloppe de 35 millions de dollars et concerneront principalement les initiatives Achats au service du progrès et Efforts renouvelés contre la faim 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

176. Le plan d'exécution, établi pour chaque région, associe les ressources du plan de travail hiérarchisé provisoire et des fonds d'affectation spéciale destinés à des pays ou à vocation institutionnelle pour appuyer des programmes ou des activités mis en œuvre dans certains pays ou au niveau régional. Le PAM prévoit un plan global d'exécution d'un montant de 4,78 milliards de dollars pour 2016, dont 4,65 milliards de dollars provenant du plan de travail hiérarchisé provisoire et 132 millions de dollars provenant de fonds d'affectation spéciale.

177. Le tableau III.9 et la figure III.4 indiquent la répartition régionale du plan d'exécution.

TABLEAU III.9: PLAN D'EXÉCUTION PAR RÉGION (en millions de dollars)			
Bureau régional	Plan de travail hiérarchisé provisoire	Fonds d'affectation spéciale	Total
Bangkok (RBB)	523,8	14,8	538,6
Le Caire (RBC)	1 861,4	3,5	1 864,9
Dakar (RBD)	743,8	3,5	747,3
Johannesburg (RBJ)	328,2	20,2	348,4
Nairobi (RBN)	1 110,4	–	1 110,4
Panama (RBP)	82,5	55,4	137,9
Total partiel	4 650,0	97,4	4 747,4
Fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle destinés à des activités menées sur le terrain	s.o.	35,0	35,0
TOTAL	4 650,0	132,4	4 782,4

Figure III.4: Plan d'exécution par région

CHAPITRE IV: BUDGET ADMINISTRATIF ET D'APPUI AUX PROGRAMMES

Aperçu

178. Le présent chapitre expose la proposition de budget AAP pour 2016, d'un montant de 290,3 millions de dollars. Cette enveloppe tient compte de la réaffectation de 5 pour cent du budget AAP de base au Siège pour faire en sorte que le PAM continue de gagner en efficacité et de s'adapter aux nouvelles réalités. Il est proposé de prélever sur le Compte de péréquation des dépenses AAP une somme qui servira à financer des initiatives internes d'importance primordiale visant à mener à son terme l'adaptation de la structure du PAM à sa mission (WFP/EB.A/2015/6-D/1) en 2016, et le Secrétariat demande qu'un montant supplémentaire de 3 millions de dollars soit mis de côté pour réorganiser et consolider les processus dans le cadre de l'initiative Excellence en matière de coûts, afin de réaliser de nouvelles économies et de recentrer davantage les activités de terrain sur la mission du PAM.
179. Le budget AAP illustre bien l'idée de "vivre selon ses moyens" tout en redimensionnant l'organisation pour répondre à une demande qui n'a cessé de croître ces cinq dernières années. Il prépare en outre le PAM à renforcer sa capacité d'intervention face aux situations d'urgence majeures et à faire évoluer ses mécanismes d'assistance alimentaire. Le volume des activités de 2016 devrait être supérieur de 11,3 pour cent à celui prévu dans le Plan de gestion pour 2015–2017, afin de tenir compte des demandes de services adressées au PAM. Le Secrétariat est prudent lorsqu'il s'agit d'augmenter le budget de base, et propose donc de limiter la hausse du budget AAP à 3 pour cent. Cela permettra d'accroître les moyens dont les bureaux régionaux et les bureaux de pays ont besoin pour relever le Défi Faim zéro et intégrer l'appui aux transferts de type monétaire. Le budget AAP pour 2016 utilise aussi les économies nettes résultant de l'évolution du taux de change euro/dollar, soit un montant de 7,4 millions de dollars qui servira à financer des demandes ponctuelles.

Finalité du budget AAP

180. Le budget AAP couvre les CAI afférents aux opérations du PAM. Il est financé par les montants recouverts sur les contributions au titre des CAI en application de la politique de recouvrement intégral des coûts, et est approuvé annuellement par le Conseil. L'examen du budget de 2016 a conduit à revoir le budget AAP ordinaire afin de le faire concorder avec les priorités organisationnelles du PAM. Le budget AAP ordinaire est complété par des initiatives internes d'importance primordiale visant à mener à bonne fin l'adaptation de la structure du PAM à sa mission.

Compétence du Directeur exécutif en matière d'ajustement du budget AAP

181. Depuis 1994, le Directeur exécutif est autorisé, dans chaque Plan de gestion, "à ajuster la composante AAP du budget en cas de variation de plus de 10 pour cent du volume des besoins par rapport au niveau [prévu]". Les dépenses AAP doivent être adaptées aux besoins du PAM, mais les fluctuations enregistrées durant l'année peuvent ne pas être directement proportionnelles au niveau des opérations, et toute augmentation du budget AAP dépend des ressources disponibles.
182. En 2013, le Secrétariat a recommandé au Conseil que, dans les plans de gestion futurs, la compétence du Directeur exécutif en matière d'ajustement du budget AAP soit liée au niveau des recettes prévues plutôt qu'à celui des besoins opérationnels, étant donné que les coûts d'appui sont déterminés par le niveau de financement global du PAM et non par l'évolution des besoins opérationnels. Cette modification devait permettre au Directeur exécutif de faire en sorte que les opérations reçoivent un soutien approprié, conformément aux niveaux de

financement, si leur activité augmente ou si une situation d'urgence se produit après l'approbation du budget AAP annuel.

183. Considérant le délai nécessaire pour modifier effectivement les dépenses et le fait que les modifications ne peuvent être entérinées que durant le second semestre de l'année compte tenu du calendrier des sessions du Conseil, le Secrétariat invite ce dernier à accorder au Directeur exécutif la possibilité d'ajuster la composante AAP du budget d'un montant ne pouvant excéder 2 pour cent de l'augmentation prévue des recettes par rapport aux niveaux indiqués au chapitre III. Le Conseil serait immédiatement informé de toute augmentation de ce type.

Optimisation de l'utilisation des ressources

184. "Obtenir les meilleurs résultats pour les bénéficiaires en utilisant judicieusement les ressources", tel est le principe qui sous-tend le cadre d'optimisation de l'utilisation des ressources du PAM. Cette notion d'optimisation est souvent interprétée à tort comme une obligation de choisir l'option la moins chère. Or, si l'aspect économique est un critère essentiel, le choix du moins-disant n'aboutit pas nécessairement aux meilleurs résultats pour les bénéficiaires. L'idée maîtresse de la politique du PAM est de parvenir à équilibrer au mieux efficacité, efficience et économie.
185. Cette notion a déjà commencé à modifier le point de vue des responsables du PAM, l'optimisation de l'utilisation des ressources étant désormais au centre de la prise de décisions. L'initiative Excellence en matière de coûts est l'une des étapes de ce processus, et des directives ont été élaborées pour généraliser la prise en compte à tous les niveaux de la notion d'optimisation de l'utilisation des ressources.
186. Toutes les demandes de crédits – au titre du budget AAP ou des ressources extrabudgétaires – doivent clairement définir les résultats prévus et fournir des indicateurs d'utilisation optimale des ressources. Le portefeuille qui en résulte est approuvé par le chef de département et classé par ordre de priorité pour présentation au Comité pour l'affectation stratégique des ressources. Celui-ci hiérarchise les recommandations de financement au titre du budget AAP et des ressources extrabudgétaires avant leur présentation au Directeur exécutif pour décision. Seules les propositions de financement dans lesquelles l'utilisation optimale des ressources est solidement argumentée ont des chances d'être approuvées.
187. Afin de garantir l'optimisation de l'utilisation des ressources du budget AAP, il a été prévu d'en réaffecter 5 pour cent au Siège pour permettre de tenir compte des changements de priorité et d'ajuster le budget en fonction des situations nouvelles.
188. À sa session annuelle de 2008, le Conseil a approuvé la mise en place d'une politique de couverture du risque de change pour la part des dépenses AAP du Siège libellée en euros, l'objectif étant de stabiliser le financement du budget AAP. En 2015, le PAM et la Banque mondiale procèdent à l'examen de la politique de change du PAM, afin d'optimiser la gestion des risques y afférents pour le budget général du Programme. Cet examen aidera à revoir le calendrier de la couverture à terme euro/dollar des dépenses AAP dans le cadre de l'élaboration du Plan de gestion et permettra de déterminer si certains risques de change au niveau des opérations des projets du PAM devraient être absorbés au niveau central, afin de garantir une efficacité maximale.

Budgétisation en fonction de la performance

189. Un budget fondé sur la performance permet au PAM de hiérarchiser les affectations de ressources en liant les demandes de crédits aux avantages escomptés des dépenses à engager, lesquels doivent être décrits en détail dans la chaîne de résultats annexée à chaque demande de fonds.
190. Les demandes émises au titre du budget AAP et des ressources extrabudgétaires font le lien avec les priorités de gestion et présentent les activités proposées pour les 12 mois qui suivent, ainsi que les indicateurs de performance et d'utilisation optimale des ressources correspondants et les résultats attendus. Cette approche permet au PAM d'établir une relation claire entre le financement et les résultats, ce qui contribue à garantir que les activités prévues sont assurées comme il se doit et en toute transparence et responsabilité.
191. La budgétisation en fonction de la performance pour 2016–2018 va de pair avec la planification et l'évaluation annuelles de la performance et le Plan de gestion, les liens entre ces processus étant assurés par le Cadre de résultats de gestion²³ et les indicateurs de performance clés.

BUDGET ADMINISTRATIF ET D'APPUI AUX PROGRAMMES POUR 2016-2018

Principales évolutions à la hausse du budget AAP

192. Le projet de budget AAP pour 2016 s'élève à 290,3 millions de dollars. Ce chiffre comprend une hausse de 3 pour cent, soit 8,5 millions de dollars, des dépenses de base. Le but principal est d'appuyer les opérations. Le PAM tient à "vivre selon ses moyens", et le budget AAP ordinaire de 2016 sera à l'équilibre par rapport au produit du recouvrement des CAI sur un niveau de contributions de 4,5 milliards de dollars. Les recettes prévues s'établissent à 4,9 milliards de dollars.
193. Le résultat de l'établissement du budget AAP ordinaire est présenté au tableau IV.1.

TABLEAU IV.1: PRINCIPALES ÉVOLUTIONS À LA HAUSSE DU BUDGET AAP (en millions de dollars)	
Budget AAP de base pour 2016	281,8
Augmentation du budget AAP pour appuyer les opérations sur le terrain	8,5
Montant du budget AAP proposé pour 2016	290,3

Utilisation efficace du budget AAP de base

194. Afin de concilier les besoins organisationnels et les contraintes liées aux ressources, il a été demandé à chaque département au Siège de réaffecter 5 pour cent au moins de son budget de base pour appuyer de nouveaux domaines prioritaires et accroître l'efficacité.
195. Le Département des partenariats, de la gouvernance et de l'action de sensibilisation a augmenté le financement qu'il consacre aux partenariats avec les pays appartenant au Conseil de coopération du Golfe (CCG) et avec les ONG en application de la stratégie institutionnelle dans ce domaine, qui encourage les partenariats servant au mieux les bénéficiaires du PAM; ce processus est appuyé par le Centre de ressources en matière de

²³ Voir l'annexe I.

partenariats. Les contributions allouées par des pays du CCG ont considérablement augmenté entre 2012 et 2014, et le PAM entend intensifier sa relation avec ces donateurs afin d'en faire des partenaires assurant des financements pluriannuels.

196. Le Département des services concernant les opérations s'adapte pour répondre à l'évolution des besoins de façon efficiente et efficace. En prévision de la mise en œuvre du programme de développement pour l'après-2015, il déploie actuellement une nouvelle approche consistant à élaborer des plans stratégiques de pays dans le but: i) d'aider les pays à réduire la faim à zéro; ii) de mettre en œuvre le Plan stratégique au niveau des pays; et iii) de renforcer le positionnement du PAM aux niveaux national et mondial. Au sein du Département, la Division chargée de la chaîne d'approvisionnement s'emploie à harmoniser les activités logistiques et les activités d'achat pour parvenir à une souplesse et à une synergie maximales et coordonner au mieux les systèmes des chaînes d'approvisionnement du PAM.
197. Dans le cadre de l'ajustement de son budget AAP de base, le Département de la gestion des ressources alloue des ressources supplémentaires au Mécanisme de gestion globale des vivres afin de former du personnel pour aider les bureaux de pays à utiliser ce mécanisme. Une unité de contrôle interne mise en place au sein de la Division des finances consolidera le dialogue avec les bureaux de terrain et les divisions du Siège. La Division des services de gestion a réaffecté des ressources pour appuyer les opérations en élaborant des procédures administratives de préparation aux situations d'urgence et en augmentant les fonds destinés aux travaux d'ingénierie, à la viabilité environnementale et à la gestion des véhicules légers et des résidences.
198. Les crédits réaffectés par la Division des ressources humaines sont consacrés au renforcement de la gestion des carrières et de l'acquisition et du déploiement des talents.
199. Le Bureau de l'Inspecteur général a mis en place des techniques améliorées d'analyse de données et de preuves scientifiques afin d'accroître sa productivité. Il a également adopté de nouveaux moyens de lutte contre la fraude et la corruption, tels que les examens préventifs d'intégrité.
200. Au sein du Bureau du Directeur exécutif adjoint, des réaffectations de personnel auront lieu pour appuyer la participation du PAM aux processus intergouvernementaux, comme le Sommet mondial sur l'action humanitaire et la Conférence des Nations Unies sur le logement et le développement urbain durable (Habitat III), ainsi que pour gérer les partenariats interinstitutions.

Augmentation du budget AAP pour appuyer les opérations sur le terrain – 8,5 millions de dollars

201. Le Secrétariat propose d'augmenter le budget AAP de 8,5 millions de dollars pour appuyer les opérations sur le terrain comme suit:
- 1,4 million de dollars pour les nouveaux bureaux du PAM en Libye et en Ukraine, et pour assurer la continuité du financement des bureaux de pays;
 - 6,3 millions de dollars pour les bureaux régionaux afin de renforcer les capacités nécessaires pour relever le Défi Faim zéro et d'améliorer le suivi et l'évaluation ainsi que la préparation et l'intervention en cas d'urgence, principalement grâce à l'augmentation des effectifs dédiés à la nutrition et aux fonctions de suivi et évaluation; et
 - 800 000 dollars pour intégrer l'appui aux programmes de transferts de type monétaire.

202. Les crédits alloués aux bureaux régionaux tiennent aussi compte de l'augmentation des dépenses liées au personnel recruté localement, qui résulte des charges à payer au titre des engagements à long terme liés aux prestations dues à cette catégorie de personnel. L'application à tous les agents recrutés sur le plan local du Règlement du personnel de la FAO et des normes IPSAS régissant les avantages du personnel a imposé la constitution de provisions en prévision de ces dépenses qui, précédemment, étaient constatées lorsqu'elles devenaient effectives²⁴.

Programmation du gain de change

203. Les mesures de couverture du risque de change afférent aux dépenses AAP en euros prévues pour 2016 ont généré un gain de change, la couverture reposant sur un taux de change moyen de 1 euro pour 1,11 dollar alors que le taux pour 2015 était de 1 euro pour 1,35 dollar. Cela permet au PAM d'allouer des fonds à des domaines prioritaires et d'aligner les budgets sur les priorités institutionnelles. Si le gain de pouvoir d'achat lié au taux de change du dollar ne se maintient pas au-delà de la période de couverture de 2016, le Secrétariat ajustera les budgets futurs en conséquence.

TABLEAU IV.2: REPROGRAMMATION DU GAIN DE CHANGE EURO/DOLLAR (en millions de dollars)	
Diminution des coûts de personnel due aux différences de taux de change, nette de l'augmentation des coûts et incluant l'intégration de la participation aux coûts du Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies (UNDSS) et du programme de promotion de la santé	-7,4
Intégration de l'appui aux transferts monétaires	1,4
Affectations aux domaines d'action	3,1
Réalignement sur les priorités institutionnelles	2,3
Augmentation des dépenses obligatoires statutaires (crédits sous gestion centrale)	0,6

Diminution des dépenses de personnel, nette de la part AAP des dépenses de sécurité et du Programme de promotion de la santé – 7,4 millions de dollars

204. 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.

205. En 2015, le PAM a pris des mesures pour couvrir le risque de change afférent à ses dépenses de personnel libellées en euros, sur la base d'un taux de 1 euro pour 1,35 dollar, taux dont il s'est servi pour calculer les coûts standard de personnel. Le taux pour 2016 étant de 1 euro pour 1,11 dollar, il s'en suit une baisse des dépenses de personnel en euros de

²⁴ Les engagements à long terme au titre des prestations dues au personnel comprennent l'assurance maladie après la cessation de service, l'indemnité en cas de décès, de blessure ou de maladie et d'autres indemnités de licenciement. Avant la conversion des contrats du personnel recruté localement en contrats de type FAO, les dépenses étaient imputées sur les budgets des projets lorsqu'elles devenaient effectives. Les engagements à long terme au titre des prestations sont compris dans les coûts standard du personnel recruté sur le plan international et du personnel du Siège. Conformément au plan de financement approuvé par le Conseil (WFP/EB.A/2010/6-D/1), des actifs sont mis en réserve pour couvrir ces engagements à long terme, l'objectif étant de parvenir à financer l'intégralité des engagements cumulés au titre des prestations dues au personnel d'ici à 2025.

9,3 millions de dollars. Cette baisse a été partiellement compensée par une hausse de 1,2 million de dollars due à l'incidence de l'inflation sur les dépenses effectives de personnel (prestations et ajustement au coût de la vie), et l'allocation d'un montant de 700 000 dollars en faveur du Programme de promotion de la santé.

206. Les dépenses de sécurité, d'un montant de 18,8 millions de dollars, comprennent: i) la participation du PAM aux dépenses de l'UNDSS, estimée à 11,5 millions de dollars, chiffre inchangé par rapport à 2015; et ii) 7,3 millions de dollars pour les équipements de sécurité, au titre du Fonds d'urgence pour la sécurité. Le montant imputé par le biais de la paie s'élève à 10,0 millions de dollars (2,73 pour cent), comme en 2015. Une portion de la participation obligatoire aux dépenses de l'UNDSS et le Fonds d'urgence pour la sécurité du PAM sont pris en compte dans les coûts standard de personnel pour 2016, qui concernent les postes financés au moyen du budget AAP et du budget des projets. Le solde est imputé directement aux projets.
207. Le PAM entend préserver le bien-être physique, mental et social de ses employés en assurant un environnement de travail sûr et sain, conformément à son Programme de promotion de la santé. Un prélèvement de 0,38 pour cent a été appliqué à l'ensemble des coûts de personnel, entraînant une augmentation de 700 000 dollars du budget AAP, pour financer de façon durable les services axés sur le bien-être; ce financement viendra compléter le Fonds pour le programme de promotion de la santé créé en 2015.
208. Les nouveaux taux standard appliqués au calcul des dépenses de personnel réduisent les coûts salariaux prévus au budget AAP de référence dans le Plan de gestion pour 2016–2018 de 3,5 pour cent, soit une baisse de 7,4 millions de dollars qui se décompose comme suit: i) une baisse de 9,3 millions de dollars due aux différences de taux de change; ii) une hausse de 1,2 million de dollars tenant à l'augmentation des coûts salariaux; et iii) une hausse de 700 000 dollars en faveur du Programme de promotion de la santé.

Intégration de l'appui apporté par le Siège aux transferts de type monétaire – 1,4 million de dollars

209. Une somme de 1,4 million de dollars prélevée sur le solde des écarts de change sera affectée à l'intégration de l'appui aux transferts de type monétaire.

Encadré IV.1: Appui aux transferts de type monétaire

Étant donné le nombre croissant de programmes du PAM faisant appel à des transferts de type monétaire, il importe de stabiliser l'appui apporté à cette modalité.

Jusqu'ici, les services d'appui aux transferts de type monétaire étaient financés au moyen de fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle. En 2015, une initiative interne d'importance primordiale, financée à hauteur de 7,9 millions de dollars par le Compte de péréquation des dépenses AAP, a permis de créer des outils et des services personnalisables et de renforcer les capacités techniques nécessaires à leur développement et à leur déploiement; en 2016, une dotation supplémentaire de 1 million de dollars permettra de mener ce processus à son terme.

En 2015, soucieux d'institutionnaliser les fonctions d'appui continu et de les inscrire à son budget de base, le PAM a alloué des fonds AAP pour intégrer la gestion des risques financiers et les contrôles connexes dans le processus relatif aux transferts de type monétaire. Pour 2016, il prévoit un crédit de 1,4 million de dollars au titre du budget AAP pour poursuivre l'intégration des coûts d'appui du Siège, et une enveloppe AAP supplémentaire de 800 000 dollars pour les bureaux régionaux.

Le Bureau de l'Inspecteur général a procédé à un examen afin de déterminer le montant des financements dont le PAM aura besoin à l'avenir pour appuyer la mise en œuvre des transferts de type monétaire. Le Secrétariat intégrera les coûts d'appui récurrents dans les budgets AAP annuels. Néanmoins, comme il s'agit de charges importantes, la budgétisation de cet appui s'accompagnera de nouveaux efforts pour obtenir des financements auprès des donateurs, via les fonds d'affectation spéciale.

Allocation de crédits aux domaines d'action – 3,1 millions de dollars

210. L'un des premiers soucis lors de l'établissement du budget pour 2016 a été de veiller à ce que les politiques et les priorités approuvées par le Conseil étaient inscrites au budget AAP. Par rapport au niveau de base de 2015, des crédits supplémentaires ont été affectés pour appuyer: i) la politique relative à la problématique hommes-femmes (500 000 dollars); ii) les évaluations (800 000 dollars); iii) la stratégie en matière de personnel (500 000 dollars); iv) les activités de préparation et d'intervention en cas de crise (500 000 dollars); et v) la Division de l'innovation et de la gestion du changement (800 000 dollars).

Encadré IV.2: Bureau de l'évaluation

Le Bureau de l'évaluation fournit une analyse indépendante de la performance du PAM, qui facilite le respect de l'obligation redditionnelle et contribue à l'apprentissage, et qui vient compléter le suivi et les examens périodiques. Pour amorcer l'extension progressive de la portée des évaluations, la part du budget AAP allouée au Bureau a été augmentée de 15 pour cent.

Le Bureau de l'évaluation a pris des mesures d'optimisation de l'utilisation des ressources afin de faire des économies et de gagner du temps. Le modèle de partenariat stratégique et de cogestion adopté pour la série d'évaluations des activités de lutte contre la malnutrition aiguë modérée, par exemple, fournira des données de référence ainsi que des données à mi-parcours et à la fin des opérations, tout en réduisant de 50 pour cent les coûts liés à la gestion des évaluations.

Réalignement sur les priorités institutionnelles – 2,3 millions de dollars

211. Les crédits alloués au titre du budget AAP pour appuyer les priorités institutionnelles, soit 2,3 millions de dollars au total, comprennent des financements supplémentaires pour les éléments suivants: i) le système de justice interne; ii) les examens visant à détecter précocement les risques de fraude et à définir les mesures d'atténuation correspondantes; iii) l'amélioration de la communication et l'amélioration du site *WFPGo*; iv) les forums interinstitutions; et v) les systèmes d'appui visant à améliorer l'efficacité, comme le système de suivi des factures et les fonctions en libre-service pour le personnel.

Encadré IV.3: Réduction des coûts opérationnels grâce à l'appui apporté au moyen du budget AAP

Les activités financées par le budget AAP doivent notamment permettre de faire des économies, mais ces économies se reflètent souvent dans les budgets opérationnels plutôt que dans le budget AAP.

Ainsi, le contrôle de la gestion des fonds afférents au transport terrestre, à l'entreposage et à la manutention (TTEM) a été amélioré afin d'aider les bureaux de pays en cas d'écart par rapport aux dépenses prévues, générant ainsi des économies à hauteur de 19 millions de dollars en 2014 et de 21 millions de dollars en 2015; le chiffre prévu pour 2016 est de 19 millions de dollars.

Le PAM a défini des points de référence pour mesurer les économies indépendamment de l'instabilité des conditions du marché, ce qui lui a permis de tirer parti des fluctuations du marché du fret; il estime ces économies à 10 millions de dollars pour 2016.

Initiatives internes d'importance primordiale

212. À sa session annuelle de 2015, le Conseil a approuvé des critères pour l'élaboration d'initiatives internes d'importance primordiale²⁵ ainsi qu'une allocation de 78 millions de dollars prélevée sur l'excédent du Compte de péréquation des dépenses AAP, dont une tranche de 18 millions de dollars affectée aux initiatives internes d'importance primordiale

²⁵ 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; et vi) être centrée sur le changement organisationnel.

de 2015 afin d'accélérer l'adaptation de la structure du PAM à sa mission; une nouvelle proposition sera incluse dans le Plan de gestion pour 2016–2018. L'initiative tendant à adapter la structure du PAM à sa mission parviendra à son terme en 2016, et une tierce partie sera chargée d'en évaluer les effets positifs.

213. Le tableau IV.3 ci-après résume les investissements visant à adapter le PAM à sa mission, par domaine prioritaire.

TABLEAU IV.3: INITIATIVES INTERNES D'IMPORTANCE PRIMORDIALE (en millions de dollars)		
Domaine prioritaire	Tranche 1 2015	Tranche 2 2016
Investir dans les capacités	3,6	7,4
Capacités et compétences du personnel	2,6	2,9
Capacités dans le domaine de la nutrition		0,5
Développement des capacités nationales	1,0	4,0
Accomplir davantage avec les ressources dégagées	14,4	9,6
Processus de conception des programmes, plateformes et systèmes, et prise de décisions fondée sur des données probantes	14,4	5,0
Flexibilité du financement et efficacité de l'utilisation des ressources	–	2,5
Processus interinstitutions et intergouvernementaux et partenariats stratégiques	–	0,8
Autres priorités	–	1,3
TOTAL	18,0	17,0

⇒ *Investir dans les capacités*

214. Les initiatives internes d'importance primordiale ont pour objectif de renforcer les capacités et d'optimiser l'utilisation des ressources en augmentant l'efficacité des activités menées par le PAM pour passer de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire, par exemple, ou pour relever les défis de l'après-2015.
215. **Capacités et compétences du personnel (2,9 millions de dollars en 2016).** Tandis que le PAM passe à l'assistance alimentaire dans un environnement complexe, une formation continue et des initiatives de perfectionnement sont nécessaires pour que l'action du PAM demeure utile et que celui-ci ait les moyens de s'acquitter de sa mission. Le projet de transformation de l'apprentissage vise à créer un modèle standard pour les programmes d'apprentissage destinés au personnel du PAM, afin d'améliorer l'efficacité de la formation et la performance professionnelle. La formation standard dispensée aux chargés de programmes contribuera à optimiser les capacités du PAM en matière de conception et de mise en œuvre de projets efficaces de lutte contre la faim.
216. **Capacités dans le domaine de la nutrition (0,5 million de dollars en 2016).** Le PAM joue un rôle essentiel pour ce qui est d'aider les gouvernements à renforcer leurs politiques et leurs programmes dans le domaine de la nutrition. Afin d'être encore plus efficace à cet égard, le PAM doit relever son niveau de compétences en matière de nutrition. Cet investissement aura principalement pour objectif d'aider le PAM à améliorer la conception des programmes de nutrition, leur mise en œuvre sur le terrain et la gestion des connaissances y afférentes pour appuyer les gouvernements nationaux, et de permettre un travail en partenariat avec des parties prenantes clés dans le domaine de la nutrition.

217. **Développement des capacités nationales (4,0 millions de dollars en 2016).** Compte tenu de la diversité des lacunes des gouvernements hôtes sur le plan des compétences et des capacités, le PAM doit renforcer ses propres moyens en matière de partenariat et de planification pour tous les contextes nationaux. Des plans stratégiques par pays ont été expérimentés dans cinq pays en 2015 et seront mis en œuvre dans au moins dix autres en 2016. Cette nouvelle approche permet au PAM de déterminer les atouts qu'il présente pour chaque pays et de construire une argumentation solide, fondée sur des données factuelles, pour justifier son action. L'appui reçu des gouvernements hôtes améliorera l'efficacité et la viabilité des activités du PAM.

⇒ *Accomplir davantage avec les ressources dégagées*

218. Le PAM est en permanence en quête d'efficacité et cherche à faire plus avec les ressources dont il dispose, que ce soit dans le cadre du travail ordinaire des divisions ou à la faveur d'initiatives spéciales.

219. **Processus de conception des programmes, plateformes et systèmes, et prise de décision fondée sur des données probantes (5,0 millions de dollars en 2016).** En 2016, le PAM achèvera de mettre en place la plateforme dédiée aux transferts de type monétaire et ses divers modules, parmi lesquels notamment le module consacré aux prestataires de services de paiement/transfert, qui repose sur la négociation et la gestion d'accords de longue durée avec des établissements financiers, des opérateurs mobiles et des entreprises spécialisées dans la technologie. Afin d'étendre la plateforme aux pays qui ne sont pas couverts par des accords de longue durée, des modèles et des critères seront élaborés dans le cadre de ce module pour la sélection, l'évaluation et la signature de contrats avec des prestataires de services locaux.

220. La mise en service de COMET, de l'outil de nouvelle génération pour l'établissement des rapports normalisés sur les projets (SPRING) et du système de gestion de la performance et des risques (PROMIS) dans les bureaux de pays renforcera la gestion de la performance. On attend des gains d'efficacité, car on pourra ainsi consacrer moins de temps et d'argent aux nombreuses solutions locales dans les bureaux de pays tandis que la meilleure qualité des données rendra moins nécessaires les contrôles de qualité effectués par les bureaux régionaux et le Siège.

221. L'expérience du PAM constitue un avantage concurrentiel dans les contextes de l'action humanitaire et du développement. Une initiative visant à améliorer la gestion des savoirs renforcera l'accès, le champ d'application et la cohérence des connaissances tout en permettant au PAM de tirer les enseignements de ses erreurs, de réduire les doublons et d'améliorer l'efficacité de l'assistance alimentaire. Un investissement connexe dans les systèmes informatiques permet d'accéder à l'information au moyen d'un nouveau système de gestion des contenus et d'une nouvelle fonction de recherche.

222. **Flexibilité du financement et efficacité de l'utilisation des ressources (2,5 millions de dollars en 2016).** L'examen du cadre de financement pour 2016 sera l'occasion de mettre à l'essai différents moyens dont pourraient user les bureaux de pays pour tirer le meilleur parti de leurs ressources. Les distinctions entre catégories de coûts dans les projets, la fragmentation de l'assistance alimentaire, l'impossibilité d'emprunter des fonds sur la base de certaines contributions confirmées et les longs délais d'intervention ont des répercussions défavorables sur les bénéficiaires. Ces perturbations ne sont pas provoquées par le manque de ressources mais par des problèmes de calendrier et par l'importance donnée aux intrants plutôt qu'aux produits. Divers mécanismes, comme les prêts internes en faveur de projets et le regroupement de projets au sein d'entités budgétaires uniques, sont à l'étude afin

d'accroître la valeur de l'assistance apportée aux bénéficiaires avec le même niveau de ressources.

223. *Processus interinstitutions et intergouvernementaux et partenariats stratégiques (0,8 million de dollars en 2016)*. Cet investissement permettra au PAM de participer aux manifestations internationales qui se dérouleront en 2016 et d'améliorer les outils dont il dispose au travers du Centre de ressources en matière de partenariats.
224. *Autres priorités (1,3 million de dollars en 2016)*. Pour mener à bonne fin l'adaptation du PAM à sa mission, un financement supplémentaire a été alloué à la mise en œuvre de la stratégie en matière de personnel ainsi qu'à la Division de l'innovation et de la gestion du changement.

Recherche de l'excellence en matière de coûts

225. L'initiative Excellence en matière de coûts contribuera à assurer l'utilisation optimale des ressources du PAM, compte tenu de l'environnement en constante évolution dans lequel il opère et de la demande croissante que suscitent ses services.
226. L'initiative Excellence en matière de coûts s'est attachée à examiner, dans deux grands domaines, les options qui permettraient au PAM de modifier sa manière de travailler, afin de gagner en efficacité et de réorienter davantage de ressources vers ses activités de base visant à éliminer la faim. Ces deux grands domaines sont décrits ci-après, et le PAM sollicite à cet effet une allocation de 3,0 millions de dollars prélevée sur le Compte de péréquation des dépenses AAP pour financer une initiative interne d'importance primordiale.

⇒ Étude de faisabilité du centre de services

227. L'étude de faisabilité du centre de services a pour objet d'analyser les possibilités de renforcer l'efficacité et l'efficacité en réorganisant et en consolidant les processus et de tirer parti du transfert d'un certain nombre d'entre eux vers un site où les coûts sont moins élevés.
228. Dans l'année qui vient, le PAM mettra la dernière main à un plan de développement détaillé du centre de services comprenant un modèle financier coûts-avantages complet accompagné d'une évaluation des avantages qualitatifs susceptibles d'être obtenus. Compte tenu de l'analyse préliminaire, l'étude porte sur les services relevant des domaines suivants: finances, ressources humaines, gestion, technologies de l'information et chaîne d'approvisionnement. Le PAM consultera le Conseil d'administration au sujet de ce plan de développement au fur et à mesure de son élaboration.
229. Le PAM analyse en permanence ses processus pour en améliorer l'efficacité et l'efficacité. En 2016, l'accent sera mis sur l'adaptation, la réorganisation et la consolidation des processus appelés à faire partie du centre de services, afin de réaliser des économies supplémentaires et de recentrer davantage les activités de terrain sur la mission du PAM. La réorganisation du traitement et du paiement des factures est l'un des domaines dans lesquels l'amélioration des processus a d'ores et déjà été jugée possible, et les fonds nécessaires à la mise au point du système de suivi des factures et de gestion des communications avec les banques sont déjà prévus dans le budget AAP ordinaire proposé pour 2016. Les systèmes d'appui aux fonctions accessibles en libre-service seront également mis au point en 2016, et ils figurent dans le projet de budget AAP.
230. Le PAM demande une enveloppe de 3 millions de dollars prélevée sur le Compte de péréquation des dépenses AAP, afin d'élargir ces mesures à d'autres processus transactionnels dans les domaines de la finance, des ressources humaines, des services de gestion et des technologies de l'information, qui ont vocation à être les premiers à rejoindre le centre de services envisagé. Les processus intéressant la chaîne d'approvisionnement font

actuellement l'objet d'une réorganisation distincte, qui ne fait pas partie de la présente demande de financement.

231. Le travail de réorganisation consistera à analyser en détail les processus afin de déterminer les améliorations à apporter et de les mettre en place, en portant toute l'attention voulue aux mesures d'atténuation des risques potentiels et aux répercussions pour le personnel. L'étude portera sur la charge de travail, l'implication du personnel et les interactions avec d'autres processus et unités qui sont nécessaires pour mener à bien une tâche donnée. En tenant compte des éléments mentionnés ci-dessus, le PAM sélectionnera un certain nombre de processus dont la réorganisation est prioritaire et évaluera les gains d'efficacité et d'efficacité potentiels, afin de mettre en œuvre les mesures d'optimisation requises, sous la conduite des différents services fonctionnels.
232. Les crédits demandés seront utilisés pour obtenir les ressources et les compétences spécialisées supplémentaires nécessaires pour mener à bien ce travail de réorganisation, ainsi que pour atténuer les perturbations potentielles de l'activité au cours de la réorganisation. Ils serviront en outre à financer la mise à niveau de certaines applications informatiques nécessaire à la réorganisation des processus.

⇒ *Analyse des coûts d'appui globaux*

233. 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 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 est possible de réaliser sans réduire la qualité des services.
234. Les catégories de coûts concernées comprennent la gestion des installations, les voyages officiels, les services et l'équipement informatiques, 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. Ainsi, en optimisant la taille des parcs de véhicules et en gérant les coûts au niveau central, le PAM pourrait économiser jusqu'à 1 million de dollars au titre des dépenses afférentes aux véhicules, qui s'élevaient à 43 millions de dollars en 2014.
235. On s'attend à ce que ces initiatives d'optimisation des coûts aient principalement un impact sur les coûts liés aux projets; néanmoins, le PAM estime qu'elles devraient se traduire par une économie pouvant atteindre 3 millions de dollars pour le budget AAP.

Situation du Compte de péréquation des dépenses AAP

236. Le Compte de péréquation des dépenses AAP est utilisé aux fins suivantes: i) pour combler tout écart entre les recettes provenant du recouvrement des coûts d'appui indirects et les dépenses AAP approuvées; ii) pour servir de réserve afin de couvrir le risque de réduction des recettes tirées du recouvrement des coûts d'appui indirects ou le risque de sous-financement du budget AAP; iii) pour financer des initiatives internes d'importance primordiale ou des fonds d'appui thématiques; et iv) pour optimiser les réserves du PAM. Suite à l'examen du niveau cible du Compte de péréquation des dépenses AAP, approuvé par le Conseil à sa session annuelle de 2015²⁶, le Secrétariat a l'intention de relever le niveau cible du Compte de péréquation des dépenses AAP pour le porter à l'équivalent de cinq mois de dépenses AAP, et d'établir un "niveau plancher" correspondant à deux mois de dépenses AAP. La portion du compte située en dessous du niveau plancher serait utilisée uniquement

²⁶ WFP/EB.A/2015/6-C/1.

dans les cas i) et ii) mentionnés ci-dessus. Des informations plus détaillées seront présentées dans le document sur le cadre de financement lors de la deuxième session ordinaire de 2015.

237. Le solde de clôture du Compte de péréquation des dépenses AAP repose sur des prévisions de financement pour 2015 d'un montant de 4,9 milliards de dollars. En conséquence, le solde d'ouverture se monte à 136,9 millions de dollars, contre 113,3 millions de dollars initialement projetés pour 2015 dans le Plan de gestion pour 2015–2017. Ce solde représente 5,6 mois de dépenses AAP, y compris après le prélèvement de 78 millions de dollars approuvé à la session annuelle de 2015¹.
238. Le niveau de financement prévu pour 2016, soit 4,9 milliards de dollars, devrait générer 316,1 millions de dollars au titre des CAI, comme indiqué au tableau IV.4. Le solde de clôture projeté, d'un montant de 142,6 millions de dollars, équivaut à 5,9 mois de dépenses AAP.

TABLEAU IV.4: COMPTE DE PÉRÉQUATION DES DÉPENSES AAP – PROJECTIONS (en millions de dollars)	
Solde d'ouverture au 1 ^{er} janvier 2016	136,9
Produit des CAI pour 2016 sur la base de recettes se chiffrant à 4,9 milliards de dollars	316,1
Dépenses AAP pour 2016	(290,3)
Initiatives internes d'importance primordiale de 2016	(20,0)
Solde de clôture au 31 décembre 2016	142,6

Taux de recouvrement des coûts d'appui indirects

239. Un examen de la méthode de calcul du taux de recouvrement des CAI effectué en 2014 et en 2015, mené compte tenu des décisions de l'Assemblée générale des Nations Unies concernant l'Examen quadriennal complet, a permis d'établir qu'aucun changement fondamental n'était nécessaire au PAM.
240. 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 dans le tableau IV.5.

TABLEAU IV.5: CALCUL DU TAUX DE RECOUVREMENT DES CAI (en pourcentage)	
Taux de référence 2015	6,39
Augmentation pour coûts indirects en hausse en 2016	+0,47
Diminution pour prévisions de financement en hausse	-0,08
Diminution pour solde du Compte de péréquation des dépenses AAP en hausse	-1,01
Taux de recouvrement des CAI obtenu pour 2016	5,77

241. Comme demandé dans le cadre de l'Examen quadriennal complet, le PAM applique le principe de recouvrement intégral des coûts en suivant une méthodologie simple, transparente et harmonisée²⁷. Il s'emploie, avec d'autres fonds et programmes des Nations Unies, à élaborer une définition commune des coûts de fonctionnement et un système commun et normalisé de contrôle des coûts²⁸, afin de rendre plus aisément comparables les coûts d'administration et de gestion au sein du système des Nations Unies. Dans le cadre des débats interinstitutions, le PAM n'en continuera pas moins d'insister sur le caractère unique de son modèle économique.
242. Le PAM applique un taux de recouvrement des CAI parmi les plus faibles du système: des entités comparables, comme le Programme des Nations Unies pour le développement, l'UNICEF et le FNUAP, appliquent un taux harmonisé de 8 pour cent. Son modèle de financement, fondé sur des contributions volontaires, rend le PAM 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 2016 le taux actuel de recouvrement des CAI, à savoir 7 pour cent.

Perspectives AAP pour 2017–2018

243. Comme indiqué au chapitre II, les prévisions de recettes établies par le Secrétariat pour 2017 et 2018 ont été chiffrées à 4,9 milliards de dollars par an. Ces projections sont statiques, mais le PAM continuera de veiller à ce que les ressources AAP soient optimisées pour répondre à l'évolution des besoins. Les budgets AAP continueront à s'inscrire dans le principe consistant à "vivre selon ses moyens" et à utiliser au mieux les ressources grâce à la maîtrise des coûts et à la réaffectation d'une partie du budget. Les initiatives internes d'importance primordiale établies en fonction des besoins classés par ordre de priorité et des disponibilités de financement continueront de compléter le budget de base.
244. En 2016, le PAM commencera à travailler sur le nouveau plan stratégique pour prendre en compte les changements intervenus dans les priorités désormais alignées sur le Défi Faim zéro, les objectifs de développement durable, le Sommet mondial sur l'action humanitaire et les réformes des Nations Unies. Cette tâche l'aidera à maintenir sa place en tant que partenaire de choix pour le renforcement des capacités nationales et la fourniture de services logistiques et de services communs à la communauté humanitaire.

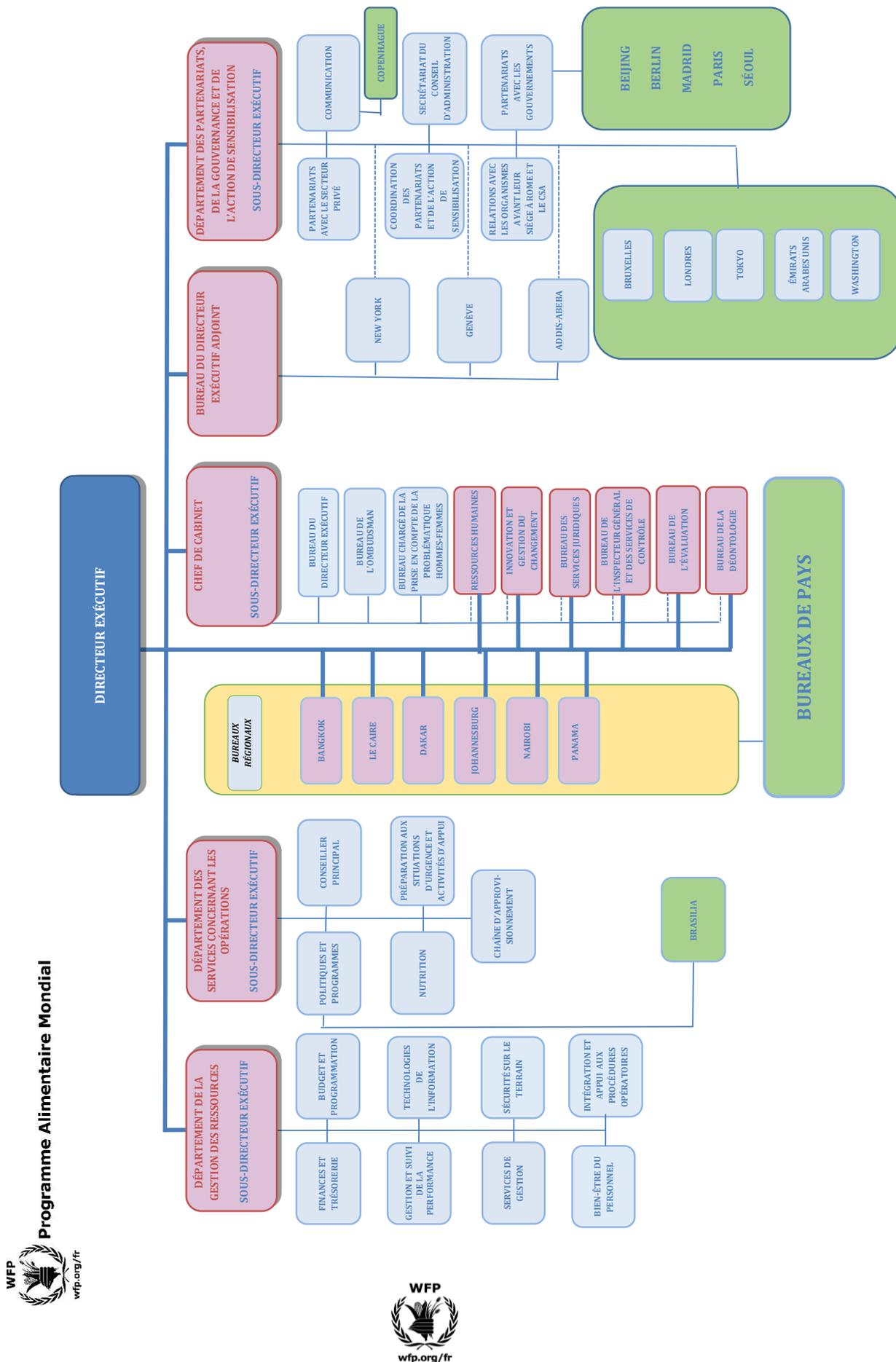
²⁷ Examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies. Résolution de l'Assemblée générale. A/RES/67/226, par. 53.

²⁸ *Ibid.*, par. 159.

STRUCTURE DU SECRETARIAT

245. La structure actuelle restera inchangée en 2016 (figure IV.1).

Figure IV.1: Organigramme 2015-2016



ORIENTATION DU BUDGET AAP PAR PRIORITÉ DE GESTION

246. Le tableau IV.6 présente les éléments du budget AAP au regard des cinq priorités de gestion.

	Budget AAP	Réaffectation des gains de change	Augmentation des crédits AAP	Budget AAP total	Initiatives internes d'importance primordiale	Total	%
Ressources humaines	48 377	109	1 750	50 236	4 920	55 156	18
Partenariats	33 873	500	0	34 373	800	35 173	11
Processus et systèmes	78 729	3 822	842	83 393	3 480	86 873	28
Programmes	35 971	2 317	4 108	42 396	4 500	46 896	15
Obligation de rendre des comptes et financement	77 046	1 066	1 800	79 912	3 300	83 212	27
TOTAL				290 310	17 000	307 310	100

Ressources humaines

247. Cette priorité, qui représente 18 pour cent des investissements AAP, sera essentiellement centrée sur la formation en vue de renforcer les capacités du personnel et d'améliorer la gestion de la performance individuelle. L'objectif est de mettre en place une main-d'œuvre qualifiée et souple constituant une réserve de talents, administrée par des dirigeants compétents. Cet élément 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. Les nouveaux investissements porteront principalement sur le projet de transformation de l'apprentissage et sur le renforcement de la formation aux compétences liées aux programmes.

Partenariats

248. Avec 11 pour cent des investissements AAP, cet élément reflète l'intention du PAM de mettre en place des partenariats avec des gouvernements, des organisations régionales, d'autres institutions des Nations Unies et des établissements universitaires pour dispenser une assistance alimentaire et renforcer la résilience. Cette priorité de gestion englobe également l'appui apporté au Conseil pour assumer son rôle de gouvernance, ainsi que la coordination avec les autres institutions des Nations Unies et la direction des modules d'action groupée. Un financement supplémentaire a été alloué afin de soutenir la participation du PAM à des manifestations internationales et la mise en œuvre de la stratégie institutionnelle en matière de partenariats.

Processus et systèmes

249. Les processus et les systèmes représentent 28 pour cent des investissements AAP. Ils ont 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, à savoir: 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; et iii) des dispositifs efficaces d'apprentissage, de partage des connaissances et d'innovation.

250. Le plus gros des nouveaux investissements porte sur les transferts de type monétaire. Les autres investissements comprennent notamment l'amélioration des systèmes financiers et de paiement, ainsi que la création d'un système en libre-service concernant les employés destiné à renforcer l'efficacité globale.

Programmes

251. Cet élément, qui représente 15 pour cent des investissements AAP, 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 ou 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. L'augmentation des crédits AAP a été en majeure partie allouée aux bureaux régionaux pour appuyer le Défi Faim zéro et la préparation aux situations d'urgence. L'initiative interne d'importance primordiale visant à élaborer des plans stratégiques par pays concourra à cette priorité de gestion.

Obligation de rendre des comptes et financement

252. Cette priorité de gestion, qui représente 27 pour cent des investissements AAP, a pour objet de mobiliser les fonds nécessaires aux opérations, en appliquant des normes élevées 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, disponibles en temps utile, gérées efficacement, et à ce qu'il en soit dûment rendu compte au moyen des fonctions de contrôle exercées par le Siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays. Les initiatives internes d'importance primordiale mettent l'accent sur l'excellence en matière de coûts et la coordination du changement.

SYNTHÈSE DU BUDGET AAP ORDINAIRE DE 2016, PAR LIGNE DE CRÉDIT

253. 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.
254. Le tableau IV.7 présente le budget AAP ordinaire par ligne de crédit de 2014 à 2016. 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.

TABLEAU IV.7: BUDGET AAP, PAR LIGNE DE CRÉDIT (en millions de dollars)									
	Dépenses de 2014			Estimations pour 2015			Projections pour 2016		
	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	227	787	96,5	244	825	99,3	263	840	107,4
Appui aux programmes – Siège	160	254	55,4	151	237	51,9	157	244	51,5
Gestion et administration	286	546	129,9	294	551	130,7	299	557	131,5
TOTAL	673	1 586	281,8	689	1 613	281,8	719	1 641	290,3

Crédits sous gestion centrale

255. 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 2015 (tableau IV.8). La différence principale par rapport à 2015 tient à l'augmentation des primes d'assurance, des prestations d'autres organismes et d'autres coûts découlant des obligations statutaires, tels que la contribution au système des coordonnateurs résidents.

TABLEAU IV.8: OBLIGATIONS STATUTAIRES ET AUTRES CRÉDITS SOUS GESTION CENTRALE		
	Montant estimé pour 2015	Montant proposé pour 2016
Coûts de réaffectation	3 000 000	3 000 000
Primes d'assurance	1 284 000	1 384 900
Corps commun d'inspection	870 000	931 000
Commission de la fonction publique internationale	600 000	602 534
Vérification extérieure des comptes	415 800	440 000
Conseil des chefs de secrétariat	315 000	290 000
Évacuations sanitaires d'urgence	150 000	170 000
Comité d'audit	194 000	194 000
Prestations d'autres organismes	1 798 633	2 066 057
Appui interinstitutions	1 372 320	1 358 973
Contribution au système des coordonnateurs résidents	1 301 554	1 413 500
Réunion mondiale des cadres	265 000	265 000
Autres	794 650	869 150
TOTAL	12 360 957	12 985 114

Améliorations institutionnelles

256. Les activités financées au moyen de fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle servent à encourager l'innovation et à apporter des modifications importantes aux opérations, aux systèmes et aux processus ainsi qu'à appuyer d'autres améliorations institutionnelles et des initiatives liées au développement des capacités.

257. 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 l'intérêt manifesté par les donateurs et de leur volonté d'appuyer diverses activités; dans d'autres, le PAM s'emploie activement à mobiliser des fonds pour financer des besoins prioritaires.
258. 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 à vocation institutionnelle. 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.
259. Pour 2016, 79 propositions d'investissement d'un montant total de 57 millions de dollars ont été présentées pour financement au titre du budget AAP, et 54 qui se chiffrent au total à 88 millions de dollars pour financement au titre de ressources extrabudgétaires.
260. Les réaffectations résumées plus haut ont donné la priorité à 34 propositions d'investissement à financer au titre du budget AAP ordinaire, grâce à l'augmentation des crédits AAP et au gain de change; 15 autres propositions d'investissement ont été considérées comme des initiatives internes d'importance primordiale auxquelles a été allouée une enveloppe de 17 millions de dollars. Les 84 propositions d'investissement restantes, d'un montant total de 111,6 millions de dollars, constituent une estimation des besoins au titre des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle nécessaires en 2016 et seraient donc susceptibles d'être financées à l'avenir.

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

261. Le tableau IV.9 montre les besoins liés aux fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle pour 2016, calculés sur la base de propositions d'investissement solidement étayées de façon à aider le Comité pour l'affectation stratégique des ressources à formuler ses recommandations relatives à l'affectation des ressources multilatérales. Les priorités de gestion Processus et systèmes et Programmes représentent 68 pour cent des besoins, dont 20 pour cent sur le terrain.

TABLEAU IV.9: FONDS D’AFFECTATION SPÉCIALE À VOCATION INSTITUTIONNELLE, PAR PRIORITÉ DE GESTION – 2016		
	En millions de dollars	En pourcentage
Priorité de gestion 1: Ressources humaines	5,8	5
Priorité de gestion 2: Partenariats	4,6	4
Priorité de gestion 3: Processus et systèmes	31,3	28
Priorité de gestion 4: Programmes	44,9	40
Priorité de gestion 5: Obligation de rendre des comptes et financement	25,0	23
TOTAL	111,6	100

262. Les ressources affectées à la priorité de gestion 1 serviront à optimiser les capacités du personnel en matière d’interventions d’urgence et d’administration, ainsi qu’à appuyer la gestion des carrières dans le domaine de la logistique et un programme de certification de l’excellence dans la promotion de l’égalité des sexes.
263. Le montant alloué à la priorité de gestion 3 appuiera l’élaboration d’une stratégie de gestion des savoirs, l’intégration des modalités de transferts monétaires dans les processus intéressant la chaîne d’approvisionnement, le renforcement des capacités en matière d’analyse des ressources et de planification de la demande, et l’amélioration de la gestion de la performance.
264. Les ressources affectées à la priorité de gestion 4 serviront à renforcer: i) les moyens de préparation du PAM aux situations d’urgence par un appui à l’analyse et à la cartographie des alertes rapides; ii) le plan d’action concernant la problématique hommes-femmes, la visibilité du PAM et la communication; et iii) les capacités en matière de résilience liée au climat, la réduction des risques de catastrophe et le programme pour un accès sans risque au bois de feu et à d’autres sources d’énergie.
265. Les montants affectés aux priorités de gestion 2 et 5 serviront à renforcer les partenariats interinstitutions, en particulier dans le domaine de la nutrition, à améliorer le système de gestion environnementale et à appuyer l’examen du cadre de financement.

Encadré IV.4: Améliorer les modalités d’achat

La Division des achats a mis en place des processus novateurs et amélioré l’accès à l’information sur les marchés, ce qui lui a permis d’établir pour les achats de produits alimentaires, de biens et de services des objectifs d’économies progressivement plus ambitieux. Le montant cumulé des économies, chiffré à 40 millions de dollars en 2016, bénéficiera aux budgets opérationnels des bureaux de pays.

Marqueur de l’égalité hommes-femmes dans le contexte du budget AAP

266. Le PAM prévoit de mettre en œuvre le maximum de mesures prescrites dans le Plan d’action à l’échelle du système des Nations Unies pour l’égalité des sexes et l’autonomisation des femmes d’ici à 2016. La mise en place de référents en 2014 constitue un dispositif efficace favorisant la collaboration, la diffusion des meilleures pratiques et le renforcement des capacités au sein du PAM.

267. En 2015, le PAM a défini un marqueur de l'égalité hommes-femmes non lié aux programmes pour son budget AAP, s'inspirant du marqueur d'égalité des sexes du Comité permanent interorganisations utilisé pour les ressources des projets. Ce marqueur mesure le niveau de ressources inscrites au budget pour les activités encourageant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Le Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes a obtenu le code 2b, et d'autres divisions participant au processus lié au Plan d'action sont en bonne voie d'obtenir le code 2a. Des crédits seront prévus pour appliquer l'ensemble des prescriptions du Plan d'action d'ici à 2016, en conformité avec le plan d'action pour l'égalité des sexes établi au niveau des divisions. Plusieurs divisions contribuent à ce processus dans le contexte d'un marqueur de l'égalité hommes-femmes de niveau 1.

Encadré IV.5: Coup de projecteur sur l'investissement dans l'égalité des sexes

Afin d'intégrer la problématique hommes-femmes et de satisfaire aux engagements pris au titre du Plan d'action, un conseiller en matière d'égalité des sexes sera affecté à chaque bureau régional. Cette mesure augmentera tant à l'échelon régional qu'à celui des pays les capacités en matière d'analyse de la problématique hommes-femmes, favorisera l'intégration de la prise en compte de cette problématique dans toutes les phases du cycle des programmes, particulièrement au stade de la conception, et renforcera la crédibilité du PAM ainsi que ses partenariats liés à l'égalité des sexes. La mise en œuvre de la politique en matière de problématique hommes-femmes renforcera l'efficacité de l'assistance alimentaire pour les femmes et les communautés tout entières. Pour 2016, un montant de 500 000 dollars a été affecté au démarrage de ce processus.

268. Les besoins prévus sont conformes aux crédits budgétaires requis au titre de la politique en matière de problématique hommes-femmes (2015–2020) approuvée par le Conseil à sa session annuelle de 2015; le montant de 13,4 millions de dollars requis en 2016 est financé par plusieurs sources: i) 4,8 millions de dollars provenant du budget AAP de base pour 2016 du Siège et du budget des bureaux régionaux; ii) 500 000 dollars dégagés sur le gain de change; iii) 1,4 million de dollars prélevés sur le compte spécial pour la problématique hommes-femmes; et iv) 6,7 millions de dollars provenant des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle en 2016.

Couverture du risque de change

269. 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 2016. Les mesures de couverture du risque de change pour 2016 ont été prises en juillet 2015, lorsque le taux de change moyen était de 1 euro pour 1,11 dollar. Les nouveaux coûts standard de personnel pour 2016 prennent ce taux en compte, ce qui permet de connaître à l'avance avec certitude la valeur en dollars des dépenses AAP libellées en euros.

Utilisation du Fonds général

270. En application de l'article 11.3 du Règlement financier, le PAM peut créditer au Fonds général le produit des intérêts de ses portefeuilles de placement, de ses comptes bancaires et de ses comptes de dépôt du marché monétaire. Le produit des intérêts pour 2016 est estimé à 8 millions de dollars. La plupart des coûts directement liés à la gestion des placements du PAM, tels que les frais de gestion, les frais de garde et certains frais bancaires, sont imputés au produit des placements. Le Secrétariat propose d'imputer désormais tous les frais de gestion des placements, à concurrence de 1 million de dollars, au produit des intérêts versé au Fonds général.

CHAPITRE V: SERVICES INTERNES ET SERVICES MIXTES; COMPTES SPÉCIAUX

Aperçu

271. Le PAM tire parti de la solidité de son bilan pour optimiser le rapport coût-efficacité et les économies d'échelle dans le cadre de ses opérations. Dans les domaines de prestation de services où le PAM dispose d'un avantage concurrentiel, cette solide assise financière a été mise à profit pour fournir des services à d'autres organismes des Nations Unies et à la communauté humanitaire, ce qui permet à tous de faire plus d'économies et de gagner du temps.
272. Les services du PAM sont fournis sur la base du recouvrement intégral des coûts, qui sont facturés aux projets ou aux partenaires; ils sont par conséquent autofinancés. Les comptes spéciaux, dont le solde peut être reporté à l'exercice suivant, constituent le mécanisme le plus approprié pour la prestation de services²⁹: ils servent à financer des services (dont le coût sera remboursé selon les modalités convenues) dans la limite d'un plafond correspondant à la valeur maximale de chaque compte. Le gestionnaire de chaque compte est chargé de veiller au respect des principes suivants: i) toutes les dépenses et recettes afférentes y sont comptabilisées; ii) toutes les dépenses et les recettes en question correspondent au périmètre de ce compte; et iii) le plafond du compte n'est jamais dépassé.
273. Le Secrétariat distingue deux types de services en fonction de leur mode de prestation:
- i) les services internes, qu'il est avantageux d'obtenir au sein du Programme et de recouvrer au niveau local, et qui comprennent notamment les prestations de services facturées; un échéancier de remboursement permet d'assurer le recouvrement intégral des coûts; et
 - ii) les services mixtes, qui seraient sans cela assurés par des prestataires extérieurs pour un coût plus élevé; ils sont fournis pour les besoins du PAM ainsi qu'aux partenaires, et les coûts sont recouverts en fonction de l'utilisation qui en est faite.
274. Pour 2016, le volume des opérations au titre des comptes spéciaux est estimé à 250 millions de dollars.

Services internes

275. Le mécanisme de financement des services internes permet au PAM de fournir des services de manière économique et efficiente en faisant appel à trois types de financement: i) le Programme mondial d'achat-location de véhicules; ii) le Mécanisme de budgétisation des investissements; et iii) les prestations de services facturées.
276. Le Conseil a approuvé en 2014 un plafond de 70 millions de dollars pour les avances au titre des services internes, qui a été reconduit en 2015. Le Secrétariat propose de porter ce plafond à 82 millions de dollars pour 2016 afin d'être en mesure d'accélérer l'amélioration des équipements.

²⁹ Le Directeur exécutif peut établir des comptes spéciaux à des fins conformes aux politiques, aux buts et aux activités du PAM, comme il est indiqué à l'article 5.1 du Règlement financier. 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.

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

277. Le Programme mondial d'achat-location de véhicules fait appel à des modalités centralisées de gestion des achats et de préparation des véhicules pour optimiser l'utilisation des ressources, améliorer la gestion des actifs et faire en sorte que les bureaux de pays aient accès à des véhicules conformes aux normes de sécurité. Les frais de location sont inclus dans les budgets des projets, de sorte que le recouvrement des coûts est assuré.

⇒ *Mécanisme de budgétisation des investissements (40 millions de dollars)*

278. Ce mécanisme a été instauré dans le cadre du Plan de gestion pour 2014-2016 afin de financer, sous forme d'avances remboursables par les projets concernés, des investissements dans les locaux et dans d'autres améliorations sur le terrain. Il est assorti d'un plafond dont le montant a été fixé initialement à 20 millions de dollars pour couvrir les besoins du Système d'appui à la gestion logistique (LESS) des opérations du PAM. Le projet LESS nécessitait un investissement de 35 millions de dollars mais, étant donné que les remboursements devaient commencer au milieu de la période d'investissement de trois ans, il fallait seulement combler le décalage entre les dépenses et les recettes, qui ne devait pas dépasser 20 millions de dollars.

279. Le PAM prévoit que le système LESS sera mis en place dans 30 pays d'ici à la fin de 2015, et dans 42 autres en 2016. Le remboursement des fonds avancés au titre du Mécanisme de budgétisation des investissements a commencé, puisque des frais de TTEM calculés en fonction du volume sont facturés dès lors que le système LESS est mis en service dans un bureau de pays.

280. 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 afin d'apporter 8 millions de dollars destinés à financer, sous forme d'avances remboursables, des programmes d'investissement en faveur de l'amélioration des locaux sur le terrain. Dans les pays où le PAM envisage une présence prolongée, investir dans les locaux permettra de mieux rentabiliser les investissements, de renforcer la sécurité et d'améliorer l'efficacité opérationnelle.

281. À l'issue d'une évaluation technique, les investissements ont été jugés prioritaires dans les 12 bureaux de pays les plus vulnérables, qui ont été invités à définir leurs priorités: sur les 28 propositions reçues, 11 ont été évaluées en détail pour établir la faisabilité et le montant des crédits nécessaires. À la fin du premier semestre 2015, le montant total des investissements financés au moyen de ce mécanisme était de 7 millions de dollars, pour une enveloppe de crédits disponibles de 8 millions de dollars:

- i) *Iraq – 2,9 millions de dollars.* Le bureau de pays fonctionne dans un contexte d'insécurité extrême, et le PAM n'est pas toujours en mesure de placer le personnel dans des locaux sécurisés. Par conséquent, le personnel du PAM et d'autres organismes sera logé dans un complexe résidentiel des Nations Unies. Cet investissement sera remboursé grâce aux économies générées par l'utilisation dudit complexe.
- ii) *Somalie – 1,1 million de dollars.* Le Gouvernement ayant repris le contrôle des zones d'insécurité et de conflit, le personnel des Nations Unies peut désormais y avoir accès. L'investissement permettra de financer de nouveaux complexes de logements et de bureaux à Dollow et Garowe; les fonds avancés seront remboursés sur cinq ans en faisant appel au budget des projets.

iii) *Djibouti – 3,0 millions de dollars.* Le PAM est en train de construire une base logistique à Djibouti afin de réduire autant que possible les frais de manutention portuaire et de détenir des stocks permettant de réduire les délais et d'améliorer la filière d'approvisionnement de la Corne de l'Afrique. Le coût de l'investissement sera recouvert en facturant aux projets un montant calculé en fonction du nombre de tonnes pour l'utilisation des silos.

282. Le coût de la mise en œuvre des autres propositions retenues représente 26 millions de dollars pour 2016, ce qui dépasse la capacité de financement de ce mécanisme. Il faudra envisager d'autres sources de financement pour ces investissements dans les locaux. Il est possible que le montant des crédits nécessaires pour 2016 soit moins élevé, du fait d'un recouvrement des fonds plus rapide que prévu en 2015.

283. Le Secrétariat propose de porter la dotation du Mécanisme de budgétisation des investissements à 40 millions de dollars pour 2016, afin de poursuivre la mise en œuvre du projet LESS ainsi que d'achever les améliorations des locaux sur le terrain entreprises en 2015 et de démarrer des travaux pour d'autres propositions du même ordre. Selon les prévisions, le montant global des dépenses à consacrer en 2016 aux locaux, qui ne seront engagées qu'une fois les projets approuvés, devrait être de 10 millions de dollars.

⇒ *Prestations de services facturées (20 millions de dollars)*

284. Le mécanisme de prestations facturées a été mis en place en 2014 dans les domaines de l'informatique, de la sécurité et des évaluations d'opérations spécifiques; le plafond a été fixé à 20 millions de dollars. L'encours des avances ne dépasse à aucun moment ce plafond, mais le volume d'activité peut être supérieur, car certains services nécessitent des avances pendant une période donnée, dont le montant est recouvert par la suite.

285. La centralisation de la gestion, des achats et de la maintenance des services informatiques (24 millions de dollars) favorise l'efficacité; une redevance est facturée à tous les bureaux utilisateurs, au prorata des effectifs, pour assurer le recouvrement du coût des services informatiques. En 2013, un modèle de financement au prorata du nombre d'utilisateurs a été mis en place pour répercuter le coût des services informatiques continus se rapportant aux systèmes institutionnels et à la connectivité. Ne sont pas couverts les coûts d'installation ni les autres dépenses d'équipement. Les frais sont imputés à l'unité dont dépend chaque utilisateur. Les coûts des services informatiques continus soumis à la redevance facturée en fonction du nombre d'utilisateurs doivent répondre aux critères suivants: i) le service informatique doit être fourni au PAM dans son ensemble; et ii) le service doit bénéficier d'un système d'achat et de paiement centralisé applicable à tous les utilisateurs.

286. En 2016, des dépenses d'un montant de 18,8 millions de dollars sont prévues au titre du Compte spécial pour la sécurité, pour permettre à la Division de la sécurité sur le terrain d'assurer la sûreté et la sécurité du personnel et des biens du PAM, pour coordonner la sécurité sur le terrain en faisant appel au Fonds d'urgence pour la sécurité, doté de 7,3 millions de dollars, et pour acquitter les coûts afférents à l'UNDSS, soit 11,5 millions de dollars. Le Fonds d'urgence pour la sécurité permet de financer les dépenses afférentes au matériel de sûreté et de sécurité lorsque les coûts d'appui directs (CAD) ne suffisent pas. Ce matériel est nécessaire aux bureaux de pays pour se conformer aux normes minimales de sécurité opérationnelle. Les organismes participant au système de gestion de la sécurité des Nations Unies doivent verser une contribution obligatoire aux dépenses de l'UNDSS. Les coûts afférents aux mesures appliquées sur le terrain sont pris en charge selon une formule de répartition des coûts reposant sur le nombre d'agents en poste dans des pays non membres de l'OCDE. Chaque fois que possible, les frais de sécurité sont imputés aux CAD des projets. Pour 2016, un montant provisionnel est imputé aux coûts standard de personnel pour couvrir

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

287. Le Bureau de l'évaluation reçoit une avance destinée à faciliter la planification et l'exécution des évaluations auxquelles sont soumises les opérations. Les coûts sont imputés au budget des projets évalués.
288. Le tableau V.1 fait apparaître le volume d'activité estimé pour les comptes spéciaux servant à financer des services internes, en indiquant à la fois le plafond du préfinancement autorisé et le montant estimatif des dépenses pour l'exercice 2016.

TABLEAU V.1: COMPTES SPÉCIAUX POUR LES SERVICES INTERNES EN 2016 (en millions de dollars)					
	Plafond approuvé pour les avances		Montant estimatif des dépenses		Pourcentage
Programme mondial d'achat-location de véhicules	-	22	-	19	21
Mécanisme de budgétisation des investissements	-	40	-	24	27
Système LESS	20	-	-	14	-
Amélioration des locaux	20	-	-	10	-
Activités/prestations de services facturées	-	20	-	46	52
Services informatiques	-	-	24	-	-
Sécurité	-	-	19	-	-
Évaluation	-	-	3	-	-
TOTAL	-	82	-	89	100

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

289. À sa session annuelle de 2015, le Conseil a approuvé la création d'un fonds pour le programme de promotion de la santé, qui a pour objet d'apporter une aide au personnel affecté sur le terrain sur le plan de la santé, de la sécurité et des conditions de vie, devant être financé au moyen d'un transfert de 10 millions de dollars prélevés sur le Compte de péréquation des dépenses AAP. Contrairement au Mécanisme de budgétisation des investissements, instrument de prêt permettant de conférer une autorisation budgétaire sous la forme de crédits qui seront remboursés sur le budget des projets bénéficiaires, le fonds du programme de promotion de la santé fournit des ressources pour le volet ayant trait à la promotion de la santé des initiatives financées au moyen de ce mécanisme, s'il n'existe aucune autre source de financement. La création d'un compte spécial du Fonds pour le programme de promotion de la santé est en cours.

Services mixtes

290. D'autres comptes spéciaux permettent de fournir des services mixtes, en interne et aux partenaires, selon le principe du recouvrement des coûts. Le volume des opérations est estimé à 161 millions de dollars, dont 60 pour cent concernent les entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies, les services aériens et l'auto-assurance.

291. Les entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies, où sont stockés des produits alimentaires prêts à consommer et du matériel de secours nécessaires pour se préparer aux situations d'urgence et y faire face, fournissent des services classiques ou spécifiques à 69 partenaires (bureaux du PAM et clientèle extérieure). Les coûts sont remboursés à partir de contributions directes des donateurs et les coûts supplémentaires sont facturés aux clients.
292. Grâce au Compte spécial pour les services aériens, le PAM est en mesure d'acheminer par avion le matériel de secours et les travailleurs humanitaires jusqu'aux sites qui ne sont pas accessibles par d'autres moyens.
293. Le Compte spécial pour l'auto-assurance, établi par le Comité des politiques et programmes d'aide alimentaire (CPA) en 1993, permet au PAM de souscrire une assurance pour les produits alimentaires et les marchandises en transit. Le Secrétariat conserve une part non négligeable au titre de l'auto-assurance, ce qui permet au PAM de négocier des primes d'un montant nettement inférieur aux prix du marché et de réduire autant que possible les répercussions de pertes de produits alimentaires sur le budget des projets.
294. Compte tenu des considérations nutritionnelles qui concernent l'ensemble des opérations et des programmes du PAM, ainsi que de l'attention accrue portée aux besoins nutritionnels des personnes auxquelles le PAM vient en aide, celui-ci gère une plus grande gamme d'aliments nutritifs spécialisés. De ce fait, sont apparus de nouveaux types de risques découlant de l'utilisation de produits alimentaires plus fragiles, comme ceux liés à la date limite d'utilisation optimale ou autres risques analogues qui n'entrent pas dans la catégorie des risques assurables. Conformément à l'intention initiale de la décision du CPA, le Secrétariat établira un compte spécial afin de couvrir ces risques; pour l'alimenter, il prélèvera sur le Compte spécial pour l'auto-assurance le montant de 10 millions de dollars qui y constitue un excédent par rapport à la somme à conserver pour faire face aux futures réclamations (qui, d'après ce qu'a recommandé le Conseil, doit représenter deux fois le montant des pertes annuelles moyennes). Cela permettra de remplacer les produits qui ne peuvent être utilisés en raison de réglementations nationales – qui sont dans certains cas plus strictes que les normes internationales, en particulier pour ce qui est de la date limite d'utilisation optimale des aliments transformés –, réduisant ainsi au minimum les répercussions sur le budget des projets.
295. Le Compte spécial pour la problématique hommes-femmes, initialement doté de 2,2 millions de dollars, a été créé en 2014 par la Directrice exécutive afin de préfinancer les activités visant à: i) accélérer la prise en compte de cette problématique à tous les niveaux; ii) formuler une nouvelle politique en la matière; iii) mettre en œuvre le plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes; iv) favoriser une programmation attentive à cette problématique dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays; et v) accompagner le développement des capacités en la matière à tous les niveaux.

Comptes spéciaux – Perspectives pour 2017-2018

296. En 2017 et 2018, le montant des comptes spéciaux devrait rester identique à celui de 2016, soit 241 millions de dollars. Si des besoins imprévus apparaissaient, le volume des services mixtes financés au moyen de ces comptes pourrait augmenter.

ANNEXE I

PROJET DE BUDGET ADMINISTRATIF ET D'APPUI AUX PROGRAMMES POUR 2016

1. La présente annexe, qui complète le chapitre IV (Budget administratif et d'appui aux programmes), décrit le processus d'examen mis en œuvre pour préparer le projet de budget administratif et d'appui aux programmes (AAP). L'élaboration du budget 2016 repose toujours sur les principes d'optimisation de l'utilisation des ressources et les liens qui sous-tendent la gestion de la performance.

L'examen du budget

2. La première étape de l'examen du budget AAP pour 2016 a consisté pour chaque département à passer en revue son budget et ses activités dans l'optique de réaffecter 5 pour cent de ses ressources à des domaines d'action prioritaires du PAM. Les responsables des budgets ont révisé leurs propositions d'investissement ou en ont préparé de nouvelles, en décrivant comment chaque investissement contribuait à améliorer les résultats et à maîtriser les coûts. Toutes les demandes de financement, qu'il s'agisse de crédits AAP ou de fonds extrabudgétaires, doivent mettre en correspondance les résultats prévus avec les produits, les effets directs et les indicateurs de performance clés, et expliquer les avantages escomptés en termes d'optimisation des ressources. Elles sont ensuite validées par les responsables de département et présentées au Comité pour l'affectation stratégique des ressources.
3. Après avoir examiné toutes les requêtes, le Comité a soumis à l'approbation de la Directrice exécutive une recommandation préconisant un niveau de financement de base qui incluait les réaffectations de 5 pour cent, la reprogrammation du gain de change euro/dollar ainsi que l'augmentation du budget AAP. Les priorités de financement à l'appui d'initiatives internes d'importance primordiale ont été établies en s'en remettant aux critères approuvés par le Conseil¹ et en fonction des domaines d'action prioritaires du PAM².
4. Les propositions d'investissement qui ne sont pas financées au titre du budget AAP peuvent être examinées par le Comité pour l'affectation stratégique des ressources afin de bénéficier ultérieurement d'un financement multilatéral, ou peuvent obtenir des contributions à emploi spécifique apportées par des donateurs. La méthode qui consiste à présenter des propositions d'investissement pour obtenir une dotation au titre du budget AAP ou de fonds multilatéraux est désormais généralisée.

Optimisation des ressources

5. Par optimisation des ressources, le PAM entend "...le fait d'obtenir les meilleurs résultats pour ses bénéficiaires en utilisant judicieusement ses ressources...", en vue de trouver un juste équilibre entre économies, efficacité et efficacité, conformément au Plan de gestion et aux priorités d'affectation des crédits AAP. Les progrès accomplis au regard des indicateurs de performance clés qu'il a été décidé de suivre au stade de la planification seront mesurés

¹ 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; et vi) être centrée sur le changement organisationnel.

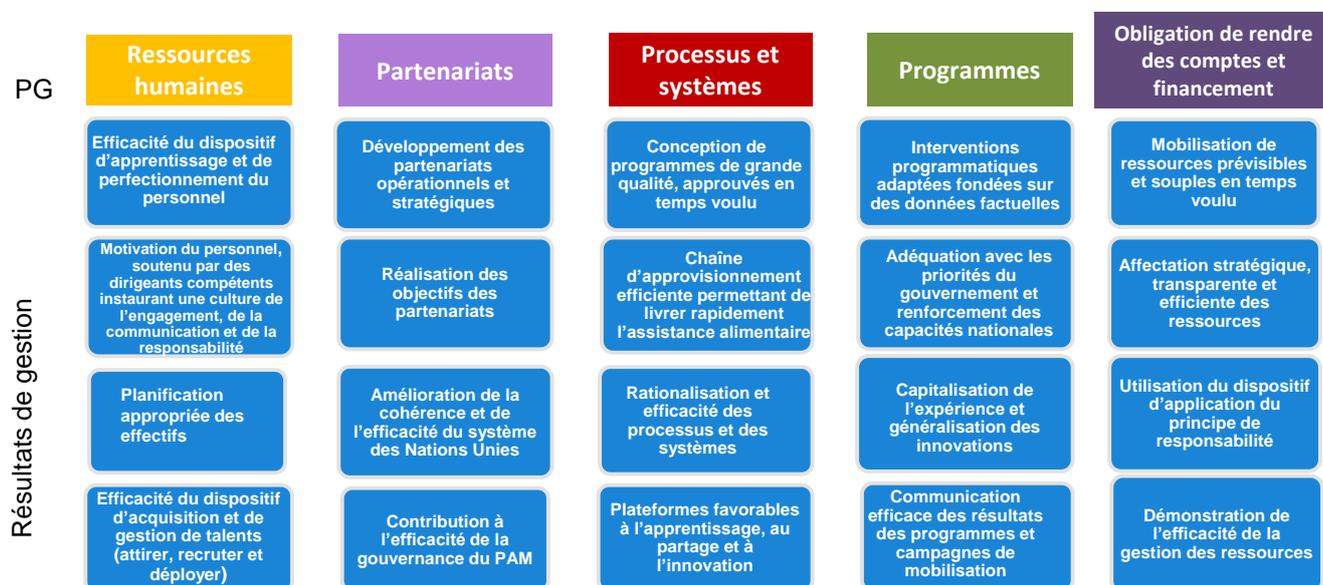
² WFP/EB.A/2015/6-D/1

dans le cadre de la mise en œuvre des plans annuels de performance et seront consignés dans le Rapport annuel sur les résultats afin de rendre compte du suivi de la performance.

Suivi de la performance

6. Le présent Plan de gestion repose sur une budgétisation en fonction de la performance, qui consiste à relier les résultats aux budgets et le financement à la performance, dans une volonté d'inscrire les processus liés à la planification, à la gestion et à l'obligation de rendre des comptes dans un cycle englobant le Plan de gestion, la planification et les examens annuels de la performance, et le Rapport annuel sur les résultats.
7. Les propositions budgétaires présentées par chaque bureau doivent énumérer les activités et les indicateurs de performance clés en se conformant au Cadre de résultats de gestion et aux priorités de gestion. Des valeurs cibles ont été proposées pour les indicateurs de produits et d'effets directs pour le cycle budgétaire 2016–2018.
8. Une fois les fonds attribués, les plans annuels de performance sont adaptés en fonction du montant effectif de la dotation. L'ordre de priorité des cibles, des résultats et des activités peut être revu, mais les plans annuels de performance doivent indiquer comment les fonds alloués seront employés pour obtenir les résultats. Les examens des plans annuels de performance fourniront des données factuelles sur les résultats qui permettront de prendre en connaissance de cause les décisions en matière budgétaire.
9. Les résultats obtenus en fin d'exercice avec les montants inscrits au budget seront présentés dans le Rapport annuel sur les résultats et regroupés pour faire apparaître la performance du PAM. La budgétisation en fonction de la performance tiendra compte des résultats de l'exercice budgétaire précédent pour établir les budgets de la période triennale de planification suivante.

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



STRUCTURE DU SECRÉTARIAT

10. La structure du Secrétariat demeure pour l'essentiel inchangée par rapport à 2014. On trouvera dans la présente section le détail de la structure hiérarchique de chaque département.

Direction générale, contrôle et services centraux

11. La direction générale, le contrôle et les services centraux sont assurés par le Bureau du Directeur exécutif, le Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes, le Bureau de l'Ombudsman, la Division des ressources humaines, la Division de l'innovation et de la gestion du changement, le Bureau des services juridiques, le Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle, le Bureau de l'évaluation et le Bureau de la déontologie.

Bureau du Directeur exécutif adjoint

12. Le Bureau du Directeur exécutif adjoint assure: i) la représentation du PAM au Siège de l'Organisation des Nations Unies; ii) la participation aux activités du système des Nations Unies et des États membres; iii) les relations avec l'Union africaine; et iv) la participation aux processus qui façonnent le contexte dans lequel se déroulent les activités de développement et d'aide humanitaire.
13. Le Directeur exécutif adjoint supervise les bureaux du PAM à New York, Genève et Addis-Abeba.

Département des services concernant les opérations

14. Le Département des services concernant les opérations s'occupe des politiques en matière de programmes et de leur mise en œuvre ainsi que du système d'approvisionnement par l'entremise du Bureau du Conseiller principal et des divisions des politiques et des programmes, de la nutrition, de la préparation aux situations d'urgence et des activités d'appui, et de la chaîne d'approvisionnement.
15. La Division de la chaîne d'approvisionnement, qui a été restructurée, regroupe les activités liées à la logistique et aux achats de façon à assurer une souplesse et une synergie optimales, et elle englobe les services logistiques communs – Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies, entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies et module de la logistique.

Département de la gestion des ressources

16. Le Département de la gestion des ressources favorise le bien-être des employés, pilote la gestion de la performance, veille à la séparation des tâches entre approbation des budgets, contrôle financier et gestion des dépenses, et s'acquitte de l'obligation de rendre des comptes aux parties prenantes extérieures du PAM.
17. Il englobe les divisions des finances et de la Trésorerie, du budget et de la programmation, de la gestion et du suivi de la performance, des technologies de l'information, des services de gestion, de la sécurité sur le terrain et du bien-être du personnel, ainsi que le Bureau de l'intégration et de l'appui aux procédures opératoires.

Département des partenariats, de la gouvernance et de l'action de sensibilisation

18. Le Département des partenariats, de la gouvernance et de l'action de sensibilisation se charge des aspects suivants: stratégie du PAM en matière de partenariat, mobilisation des fonds, communications et gestion du Conseil d'administration. Il englobe les divisions des partenariats avec les gouvernements, des partenariats avec le secteur privé et de la coordination des partenariats et de l'action de sensibilisation ainsi que le Secrétariat du Conseil d'administration, et il se charge des relations avec les organismes ayant leur siège à

Rome, le Comité de la sécurité alimentaire mondiale et les bureaux du PAM à Beijing, Berlin, Bruxelles, aux Émirats arabes unis et à Londres, Madrid, Paris, Séoul, Tokyo et Washington.

Détails du budget AAP proposé pour 2016, par ligne de crédit

19. Le tableau A.I.1 présente le budget AAP, par ligne de crédit, pour les exercices 2014, 2015 (estimations) et 2016 (projections). Les colonnes intitulées "Coût total" englobent les dépenses de personnel et les autres dépenses, et les chiffres indiqués dans les colonnes intitulées "total" (sous le chapeau "nombre de postes") correspondent à l'effectif total des administrateurs recrutés sur le plan international et des agents recrutés sur le plan national.

TABLEAU A.I.1: BUDGET AAP, PAR LIGNE DE CRÉDIT									
	Dépenses de 2014			Estimations pour 2015			Projections pour 2016		
	Nombre de postes		Coût total (en millions de dollars)	Nombre de postes		Coût total (en millions de dollars)	Nombre de postes		Coût total (en millions de dollars)
	Admin.	Total		Admin.	Total		Admin.	Total	
Appui aux programmes — bureaux régionaux et bureaux de pays	227	787	96,5	244	825	99,3	263	840	107,4
Appui aux programmes — Siège	160	254	55,4	151	237	51,9	157	244	51,5
Gestion et administration	286	545,5	129,9	294	551	130,7	299	557	131,5
TOTAL	673	1 586	281,8	689	1 613	281,8	719	1 641	290,3

Appui aux programmes – bureaux régionaux et bureaux de pays

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

- fournir un soutien et des orientations à l'appui des opérations du PAM;
- encadrer les interventions d'urgence du PAM afin d'en garantir l'efficacité et l'efficience, moyennant une utilisation cohérente des ressources régionales dans les situations de crise de niveau 2;
- fournir des directives opérationnelles et des ressources régionales pour garantir l'exécution efficace des interventions d'urgence de niveau 3;
- veiller à la qualité de la conception des projets et des descriptifs de projet;
- suivre la performance des bureaux de pays;
- superviser la gestion des bureaux de pays et les questions budgétaires; et
- favoriser le partage des ressources techniques pour que les bureaux de pays disposent des moyens techniques et opérationnels nécessaires.

21. Le tableau A.I.2 indique la répartition des postes et des coûts relevant du budget AAP entre les différents bureaux régionaux et pour l'ensemble des bureaux de pays. Les colonnes intitulées "Coût total" englobent les dépenses de personnel et les autres dépenses, et le nombre total de postes inclut les administrateurs recrutés sur le plan international et les agents recrutés sur le plan national.

TABLEAU A.I.2: APPUI AUX PROGRAMMES — BUREAUX RÉGIONAUX ET BUREAUX DE PAYS									
	Dépenses de 2014			Estimations pour 2015			Projections pour 2016		
	Nombre de postes		Coût total (en millions de dollars)	Nombre de postes		Coût total (en millions de dollars)	Nombre de postes		Coût total (en millions de dollars)
	Admin.	Total		Admin.	Total		Admin.	Total	
Bureau régional – Asie	21	66	10,9	24	69	11,3	28	73	12,4
Bureau régional – Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale	23	63	8,9	28	76	10,3	29	77	11,2
Bureau régional – Afrique de l'Ouest	26	65	9,7	29	70	10,7	31	72	11,7
Bureau régional – Afrique orientale et centrale	24	69	10,9	24	69	10,6	26	71	11,4
Bureau régional – Afrique australe	19	52	8,8	21	65	8,7	23	59	10,1
Bureau régional – Amérique latine et Caraïbes	16	51	6,9	19	54	7,2	20	59	8,0
Bureaux de pays	98	421	40,5	99	422	40,5	102	425	41,7
Transferts de type monétaire							4	4	0,8
TOTAL	227	787	96,5	244	825	99,3	263	840	107,4

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

- établir des partenariats avec les autorités nationales, des organisations non gouvernementales (ONG), des groupements de la société civile, des donateurs et des entités du secteur privé dans le but de maximiser l'efficacité des programmes;
- concevoir et exécuter les projets conformément aux politiques du PAM et à son Plan stratégique;
- atteindre les résultats attendus, en assurer le suivi et en rendre compte dans le cadre de l'harmonisation avec les équipes de pays des Nations Unies; et
- rendre compte de la gestion des ressources du bureau.

23. Les crédits AAP sont alloués aux bureaux de pays en fonction de leur taille (voir le tableau A.I.3).

TABLEAU A.I.3: STRUCTURE STANDARD DES BUREAUX DE PAYS		
Taille du bureau	Dotation au titre du budget AAP	Nombre de bureaux
Très grand	1 directeur de pays	19
Grand	1 directeur de pays	13
Moyen	1 directeur de pays, plus les dépenses de fonctionnement, y compris les dépenses afférentes aux agents recrutés sur le plan national financées au titre du budget AAP	24
Petit	1 directeur de pays, plus les dépenses de fonctionnement, y compris les dépenses afférentes aux agents recrutés sur le plan national financées au titre du budget AAP	14
Très petit	1 directeur de pays, plus les dépenses de fonctionnement, y compris les dépenses afférentes aux agents recrutés sur le plan national financées au titre du budget AAP	11
TOTAL		81

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

Appui aux programmes – Siège

24. Le tableau A.I.4 indique le montant des crédits AAP affectés à l'appui aux programmes assuré par le Siège pour 2014, 2015 (estimations) et 2016 (projections). Les colonnes intitulées "Coût total" englobent les dépenses de personnel et les autres dépenses, et le nombre total de postes inclut les administrateurs recrutés sur le plan international et les agents recrutés sur le plan national.

TABLEAU A.I.4: APPUI AUX PROGRAMMES — SIÈGE									
	Dépenses en 2014			Estimations pour 2015			Projections pour 2016		
	Nombre de postes		Coût total (en millions de dollars)	Nombre de postes		Coût total (en millions de dollars)	Nombre de postes		Coût total (en millions de dollars)
	Admin.	Total		Admin.	Total		Admin.	Total	
Services concernant les opérations									
Bureau du Sous-Directeur exécutif – Services concernant les opérations	2	4	1,0	2	4	1,0	2	4	0,9
Conseiller principal	–	–	–	2	3	1,3	2	3	1,3
Bureau de la planification stratégique	–	–	1,1	–	–	–	–	–	–
Politiques et programmes	34	46	9,1	24	34	7,3	24	34	7,0
Préparation aux situations d'urgence et activités d'appui	9	11	2,2	10	13	2,7	10	13	3,1
Nutrition	1	2	0,5	7	9	2,0	7	9	1,9
Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes*	3	4	0,9	4	5	1,2	4	5	1,6

TABLEAU A.I.4: APPUI AUX PROGRAMMES — SIÈGE									
	Dépenses en 2014			Estimations pour 2015			Projections pour 2016		
	Nombre de postes		Coût total (en millions de dollars)	Nombre de postes		Coût total (en millions de dollars)	Nombre de postes		Coût total (en millions de dollars)
	Admin.	Total		Admin.	Total		Admin.	Total	
Chaîne d'approvisionnement				39	76	12,9	52	96	15,9
Services logistiques communs				13	20	3,9		–	
Logistique	41	79	12,8		–			–	–
Achats	15	28	5,0		–		–	–	–
Chef de cabinet									
Directeur de l'Administration générale	3	5	1,2		–		–	–	–
Appui à la gestion des opérations	2	7	1,1	3	8	1,4	4	8	1,3
Gestion des ressources									
Technologies de l'information	46	63	19,5	44	61	17,2	45	62	16,2
Sécurité sur le terrain	4	5	1,0	3	4	1,0	3	4	1,0
Transferts de type monétaire							4	6	1,4
TOTAL	160	254	55,4	151	237	51,9	157	244	51,5

* À compter de novembre 2015, le Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes relève du Chef de cabinet. Toutefois, afin de permettre la comparaison des données, il demeure dans ce tableau placé sous la responsabilité hiérarchique du Département des services concernant les opérations.

Gestion et administration

25. Le tableau A.I.5 présente la ventilation des dépenses de gestion et d'administration ainsi que la répartition des postes pour 2014, 2015 (estimations) et 2016 (projections). Les colonnes intitulées "Coût total" englobent les dépenses de personnel et les autres dépenses, et le nombre total de postes inclut les administrateurs recrutés sur le plan international et les agents recrutés sur le plan national.

TABLEAU A.I.5: GESTION ET ADMINISTRATION									
	Dépenses de 2014			Estimations pour 2015			Projections pour 2016		
	Nombre de postes		Coût total (en millions de dollars)	Nombre de postes		Coût total (en millions de dollars)	Nombre de postes		Coût total (en millions de dollars)
	Admin.	Total		Admin.	Total		Admin.	Total	
GESTION									
Bureau du Directeur exécutif et Chef de Cabinet	8	16	4,4	8	16	3,9	8	16	3,8
Bureau de l'Ombudsman	1	2	0,6	1	2	0,7	1	2	0,6
Ressources humaines	45	97	15,9	42	88	14,9	41	88	14,1

TABLEAU A.I.5: GESTION ET ADMINISTRATION									
	Dépenses de 2014			Estimations pour 2015			Projections pour 2016		
	Nombre de postes		Coût total (en millions de dollars)	Nombre de postes		Coût total (en millions de dollars)	Nombre de postes		Coût total (en millions de dollars)
	Admin.	Total		Admin.	Total		Admin.	Total	
Bureau des services juridiques	15	20	3,7	14	19	3,9	15	20	4,1
Bureau de la déontologie	1	2	0,5	1	2	0,7	1	2	0,8
Innovation et gestion du changement	–	–	–	1	1	0,3	2	3	1,1
Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle	30	37	7,9	29	34	8,0	29	34	7,9
Bureau de l'évaluation	9	12	6,0	9	12	5,5	9	12	6,2
Bureau du Directeur exécutif adjoint									
Bureau du Directeur exécutif adjoint	–	–	–	2	4	0,9	2	4	0,9
New York	5	8	2,3	5	7	2,1	5	7	2,1
Genève	3	4	1,1	3	4	1,1	3	4	1,3
Addis-Abeba	2	4	0,7	2	4	0,8	2	4	0,8
Partenariats, gouvernance et action de sensibilisation									
Bureau du Sous-Directeur exécutif – Partenariats, gouvernance et action de sensibilisation	3	5	1,7	2	4	1,2	2	4	1,1
Partenariats avec le secteur privé	26	31	7,2	26	34	7,9	22	29	6,4
Communication	21	31	8,2	21	31	7,8	23	34	8,6
Coordination des partenariats et action de sensibilisation			0,1	4	6	1,3	5	7	1,5
Secrétariat du Conseil d'administration	8	24	5,5	9	24	5,6	9	24	5,3
Relations avec les organismes ayant leur siège à Rome et le Comité de la sécurité alimentaire mondiale	3	4	0,9	3	4	0,9	3	4	0,8
Bureau des partenariats avec les ONG	1	1	0,4		–			–	–
Partenariats avec les gouvernements	19	37	6,7	20	38	7,0	20	39	7,3
Bruxelles	4	7	1,9	4	7	1,7	4	7	1,7
Londres	1	2	0,4	1	2	0,5	1	2	0,4
Tokyo	3	6	1,3	3	6	1,3	3	6	1,3
Émirats arabes unis	1	1	0,9	2	2	1,2	4	4	1,5
Washington	5	9	2,3	5	9	2,2	5	9	2,3
Total partiel	213	357	80,7	216	358	81,5	219	364	81,8

TABLEAU A.I.5: GESTION ET ADMINISTRATION									
	Dépenses de 2014			Estimations pour 2015			Projections pour 2016		
	Nombre de postes		Coût total (en millions de dollars)	Nombre de postes		Coût total (en millions de dollars)	Nombre de postes		Coût total (en millions de dollars)
	Admin.	Total		Admin.	Total		Admin.	Total	
ADMINISTRATION									
Gestion des ressources									
Bureau du Sous-Directeur exécutif – Gestion des ressources	2	4	0,9	2	4	0,9	2	4	0,9
Budget et de programmation	16	44	7,1	18	47	7,3	19	47	7,1
Finances et Trésorerie	22	52	7,8	22	49	8,1	24	51	8,7
Gestion et suivi de la performance	11	16	2,9	13	18	3,7	13	18	3,5
Services de gestion	14	63	15,2	11	59	14,1	11	58	13,6
Bureau de l'intégration et de l'appui aux procédures opératoires	5	7	1,4	4	5	0,9	4	5	1,2
Bien-être du personnel	–	–	0,5	5	8	1,7	5	8	1,6
Total partiel	70	186	35,7	75	182	36,8	78	190	36,6
Crédits sous gestion centrale	3	3	13,4	3	3	12,4	3	3	13,0
TOTAL	286	546	129,9	293	551	130,7	299	557	131,5

TABLEAU A.II.1: STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET RÉPARTITION DES POSTES FINANCÉS AU TITRE DU BUDGET AAP, 2015 ET 2016

Gestion des ressources				Services concernant les opérations				Chef de cabinet				Bureau du Directeur exécutif adjoint				Partenariats, gouvernance et action de sensibilisation			
SSG	2015	Variation	2016	SSG	2015	Variation	2016	SSG	2015	Variation	2016	SSG	2015	Variation	2016	SSG	2015	Variation	2016
D-2	1	-	1	D-2	1	-	1	D-2	1	-	1	D-2	1	-	1	D-2	1	-	1
D-1	-	-	-	D-1	-	-	-	D-1	-	-	-	D-1	-	-	-	D-1	-	-	-
P-5	-	-	-	P-5	-	-	-	P-5	-	-	-	P-5	-	-	-	P-5	-	-	-
P-4	1	-	1	P-4	1	-	1	P-4	1	-	1	P-4	1	-	1	P-4	1	-	1
SG	2	-	2	SG	2	-	2	SG	2	-	2	SG	2	-	2	SG	2	-	2

Finances et Trésorerie				Budget et programmation				Politiques et programmes				Conseiller principal			
2015	Variation	2016		2015	Variation	2016		2015	Variation	2016		2015	Variation	2016	
D-2	1	-	1	D-2	1	-	1	D-2	1	-	1	D-2	1	-	1
D-1	1	-	1	D-1	2	-	2	D-1	3	-	3	D-1	3	-	3
P-5	5	-	5	P-5	4	-	4	P-5	7 (0,5)	6,5	P-5	6	2	8	
P-4	2	2	4	P-4	3	-	3	P-4	8	0,5	8,5	P-4	11	-	11
P-3	11	(1)	10	P-3	8	1	9	P-3	4	-	4	P-3	5	-	5
P-2	2	1	3	P-2	29	(1)	28	P-2	1	-	1	P-2	1	-	1
SG	26,5	-	26,5	SG	29	(1)	28	SG	10	-	10	SG	1	-	1

Gestion et suivi de la performance				Technologies de l'information				Nutrition				Préparation aux situations d'urgence et activités d'appui			
2015	Variation	2016		2015	Variation	2016		2015	Variation	2016		2015	Variation	2016	
D-2	1	-	1	D-2	1	-	1	D-2	1	-	1	D-2	1	-	1
D-1	1	-	1	D-1	1	-	1	D-1	1	(1)	-	D-1	1	-	1
P-5	3	-	3	P-5	5	-	5	P-5	1	-	1	P-5	2	-	2
P-4	4	-	4	P-4	11	(1)	10	P-4	2	-	2	P-4	5	-	5
P-3	5	-	5	P-3	19	(4)	15	P-3	2	-	2	P-3	1	-	1
P-2	-	-	-	P-2	7	(2)	5	P-2	1	-	1	P-2	1	-	1
SG	5	-	5	GSNat	17	-	17	SG	2	-	2	SG	3	-	3

Services de gestion				Sécurité sur le terrain				Prise en compte de la problématique hommes-femmes*				Chaîne d'approvisionnement			
2015	Variation	2016		2015	Variation	2016		2015	Variation	2016		2015	Variation	2016	
D-2	1	-	1	D-2	1	-	1	D-2	1	-	1	D-2	1	1	2
D-1	1	-	1	D-1	1	-	1	D-1	1	-	1	D-1	3	2	5
P-5	2	1	3	P-5	1	-	1	P-5	1	-	1	P-5	8	3	10,5
P-4	3	(1)	2	P-4	1	-	1	P-4	2	-	2	P-4	13	4	17
P-3	4	-	4	P-3	-	-	-	P-3	10	4	14	P-3	10	4	14
P-2	1	-	1	P-2	-	-	-	P-2	4	(1)	3	P-2	4	(1)	3
SG	48	(1)	47	SG	1	-	1	SG	1	-	1	SG	37	8	44,5

Bien-être du personnel				Intégration et appui aux procédures opératoires**				Services logistiques communs				Brasilia			
2015	Variation	2016		2015	Variation	2016		2015	Variation	2016		2014	Variation	2015	
D-2	1	-	1	D-2	1	-	1	D-2	1	(1)	-	D-2	1	-	1
D-1	1	-	1	D-1	1	-	1	D-1	2	(2)	-	D-1	2	-	2
P-5	1	-	1	P-5	1	-	1	P-5	2,5	(2,5)	-	P-5	4	-	4
P-4	1	-	1	P-4	1	-	1	P-4	3	(3)	-	P-4	4	-	4
P-3	1,5	-	1,5	P-3	3	-	3	P-3	4	(4)	-	P-3	11	2	13
P-2	-	-	-	P-2	-	-	-	P-2	2	(1)	1	P-2	2	-	2
SG	3	-	3	SG	1	-	1	SG	7,5	(7,5)	-	P-2	-	-	-

Appui à la gestion des opérations				Bureaux de pays			
2015	Variation	2016		2015	Variation	2016	
D-2	1	-	1	D-2	12	-	12
D-1	-	-	-	D-1	33	(4)	29
P-5	2	(1)	1	P-5	25	5	30
P-4	1	1	2	P-4	9	(1)	8
P-3	-	-	-	P-3	20	-	20
P-2	-	-	-	SGNat	323	-	323
P-1	1	1	1				
SGNat	5	(1)	4				

Bureau régionaux			
Bangkok			
D-2	1	-	1
D-1	1	1	2
P-5	6	2	8
P-4	11	-	11
P-3	5	-	5
P-2	1	-	1
SGNat	45	-	45
Le Caire			
D-2	1	-	1
D-1	1	-	1
P-5	8	1	6
P-4	13	1	14
P-3	6	(1)	5
P-2	2	-	2
SGNat	48	-	48
Dakar			
D-2	1	-	1
D-1	1	-	1
P-5	5	3	8
P-4	14	(1)	13
P-3	8	-	8
P-2	-	-	-
SGNat	41	-	41
Johannesburg			
D-2	1	-	1
D-1	1	-	1
P-5	3	1	4
P-4	11	1	12
P-3	5	-	5
P-2	-	-	-
SGNat	44	(8)	38
Nairobi			
D-2	1	-	1
D-1	1	-	1
P-5	7	3	10
P-4	12	(2)	10
P-3	3	1	4
P-2	-	-	-
SGNat	45	-	45
Panama			
D-2	1	-	1
D-1	1	-	1
P-5	4	-	4
P-4	11	2	13
P-3	2	(1)	1
P-2	-	-	-
SGNat	35	4	39
Appui à la gestion des opérations			
D-2	1	-	1
D-1	-	-	-
P-5	2	(1)	1
P-4	1	1	2
P-3	-	-	-
P-2	-	-	-
P-1	1	1	1
SGNat	5	(1)	4

Bureau du Directeur exécutif				Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle			
2015	Variation	2016		2015	Variation	2016	
D-2	1	-	1	D-2	1	-	1
D-1	1	-	1	D-1	2	-	2
P-5	3	-	3	P-5	4	-	4
P-4	2	-	2	P-4	8	-	8
SG	8	-	8	P-3	8	2	10

Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle				Bureau de l'évaluation			
2015	Variation	2016		2015	Variation	2016	
D-2	1	-	1	D-2	1	-	1
D-1	1	-	1	D-1	-	-	-
P-5	1	3	4	P-5	3,5	-	3,5
P-4	4	(3)	1	P-4	4	-	4
P-3	4	1	5	SG	3	-	3
P-2	3	-	3				
SG	5	-	5				

Bureau de l'évaluation				Bureau de la déontologie			
2015	Variation	2016		2015	Variation	2016	
D-2	1	-	1	D-2	1	-	1
D-1	-	-	-	D-1	1	-	1
P-5	3,5	-	3,5	P-5	-	-	-
P-4	4	-	4	P-4	-	-	-
SG	3	-	3	P-3	-	-	-

Bureau de la déontologie			
D-1	1	-	1
P-5	-	-	-
P-4	-	-	-
SG	1	-	1

Partenariats avec le secteur privé				Communication*			
2015	Variation	2016		2015	Variation	2016	
D-2	1	-	1	D-2	1	-	1
D-1	1	-	1	D-1	1	-	1
P-5	2	-	2	P-5	7	1	8
P-4	4	(2)	2	P-4	7	-	7
P-3	10	(1)	9	P-3	4	1	5
P-2	8	(1)	7	P-2	1	-	1
GSNat	4	(1)	7	GSNat	10	1	11

Coordination des partenariats et de l'action de sensibilisation				Secrétariat du Conseil d'administration			
2015	Variation	2016		2015	Variation	2016	
D-2	1	-	1	D-2	1	-	1
D-1	1	-	1	D-1	1	-	1
P-5	1	1	2	P-5	2	-	2
P-4	1	(1)	-	P-4	5	-	5
P-3	1	1	2	P-3	1	1	1
P-2	-	-	-	P-2	1	(1)	-
SG	2	-	2	SG	15	-	15

Relations avec les organismes ayant leur siège à Rome et le CSA				Partenariats avec les gouvernements - Rome, Beijing, Madrid, Paris, Séoul			
2015	Variation	2016		2015	Variation	2016	
D-2	1	-	1	D-2	1	-	1
D-1	1	-	1	D-1	1	-	1
P-5	1	-	1	P-5	4	(1)	3
P-4	1	-	1	P-4	5	1	6
P-3	1	-	1	P-3	6	2	8
P-2	-	-	-	P-2	3	(2)	1
SG	1	-	1	GSNat	18	1	19

Bruxelles, Londres, Tokyo, Émirats arabes unis, Washington			
D-2	1	-	1
D-1	4	-	4
P-5	3	-	3
P-4	4	1	5
P-3	4	1	5
P-2	-	-	-
SG	11	-	11

Observations: cet organigramme reprend la structure organisationnelle décrite au chapitre IV du présent document. N'apparaissent pas les divisions pour lesquelles aucun poste n'est prévu dans le budget de 2015. Les divisions de la logistique et des achats ont été réorganisées et constituent désormais la Division de la chaîne d'approvisionnement.

*À compter de novembre 2015, le Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes relève du Chef de cabinet. Toutefois, afin de permettre la comparaison des données, il demeure dans ce tableau placé sous la responsabilité

** Le poste de directeur du Bureau de l'intégration et de l'appui aux procédures opératoires, de la classe D-2, sera financé au titre de l'examen du cadre de financement.

Note: Les activités liées aux transferts de type monétaire (10 postes) n'apparaissent pas dans cet organigramme.



TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP OU FINANCÉS AU TITRE DES CAD, PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2015 ET 2016

		Fonctionnaires internationaux du cadre organique et catégories supérieures											Autres		
		DE	SDE	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total	Admin. nat.	SG (Siège et bur. de liais.)	Total général	
A. SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES - BUREAUX RÉGIONAUX ET BUREAUX DE PAYS															
BUREAUX RÉGIONAUX															
Bureau régional - Asie															
2015	AAP	-	-	1	1	6	11	4	1	-	24	45		69	
2016	AAP	-	-	1	2	8	11	5	1	-	28	45		73	
Bureau régional - Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale															
2015	AAP	-	-	1	1	5	13	6	2	-	28	48	-	76	
2016	AAP	-	-	1	1	6	14	5	2	-	29	48	-	77	
Bureau régional - Afrique de l'Ouest															
2015	AAP	-	-	1	1	5	14	8	-	-	29	41		70	
2016	AAP	-	-	1	1	8	13	8	-	-	31	41	-	72	
Bureau régional - Afrique orientale et centrale															
2015	AAP	-	-	1	1	7	12	3	-	-	24	45	-	69	
2016	AAP	-	-	1	1	10	10	4	-	-	26	45	-	71	
Bureau régional - Afrique australe															
2015	AAP	-	-	1	1	3	11	5	-	-	21	44	-	65	
2016	AAP	-	-	1	1	4	12	5	-	-	23	36	-	59	
Bureau régional - Amérique latine et Caraïbes															
2015	AAP	-	-	1	1	4	11	2	-	-	19	35	-	54	
2016	AAP	-	-	1	1	4	13	1	-	-	20	39	-	59	
Total partiel bureaux régionaux															
2015	AAP	-	-	6	6	30	72	28	3	-	145	258	-	403	
2016	AAP	-	-	6	7	40	73	28	3	-	157	254	-	411	
BUREAUX DE PAYS															
2015	AAP	-	-	12	33	25	9	20	-	-	99	323	-	422	
	CAD	-	-	1	16	92	268	503	98	2	980	6 438	-	7 418	
2016	AAP	-	-	15	29	30	8	20		-	102	323	-	425	
	CAD	-	-	1	19	88	287	522	94	2	1 013	6 618	-	7 631	



TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP OU FINANCÉS AU TITRE DES CAD, PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2015 ET 2016

Transferts de type monétaire - terrain														
2015	AAP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	AAP	-	-	-	-	-	1	3	-	-	4	-	-	4
TOTAL, SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES - BUREAUX RÉGIONAUX ET BUREAUX DE PAYS														
2015	AAP	-	-	18	39	55	81	48	3	-	244	581	-	825
	CAD	-	-	1	16	92	268	503	98	2	980	6 438	-	7 418
	TOTAL 2015	-	-	19	55	147	349	551	101	2	1 224	7 019	-	8 243
2016	AAP	-	-	21	36	70	82	51	3	-	263	577	-	840
	CAD	-	-	1	19	88	287	522	94	2	1 013	6 618	-	7 631
	TOTAL 2016	-	-	22	55	158	369	573	97	2	1 276	7 195	-	8 471
B. SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES - SIÈGE														
Services concernant les opérations - Bureau du Sous-Directeur exécutif														
2015	AAP	-	1	-	-	-	1	-	-	-	2	-	2	4
2016	AAP	-	1	-	-	-	1	-	-	-	2	-	2	4
Conseiller principal														
2015	AAP	-	-	1	-	-	1	-	-	-	2	-	1	3
2016	AAP	-	-	1	-	-	1	-	-	-	2	-	1	3
Politiques et programmes														
2015	AAP	-	-	1	3	7	8	4	1		24	-	10	34
2016	AAP	-	-	1	3	7	9	4	1	-	24	-	10	34
Préparation aux situations d'urgence et activités d'appui														
2015	AAP	-	-	1	-	2	5	1	1	-	10	-	3	13
2016	AAP	-	-	1	-	2	5	1	1	-	10	-	3	13
Nutrition														
2015	AAP	-	-	1	1	1	2	2	-	-	7	-	2	9
2016	AAP	-	-	2	-	1	2	2	-	-	7	-	2	9
Prise en compte de la problématique hommes-femmes*														
2015	AAP	-	-	-	1	1	2	-	-	-	4	-	1	5
2016	AAP	-	-	-	1	1	2	-	-	-	4	-	1	5
Chaîne d'approvisionnement**														
2015	AAP	-	-	1	3	8	13	10	4	-	39	-	37	76
2016	AAP	-	-	2	5	11	17	14	3	-	52	-	45	96

TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP OU FINANCÉS AU TITRE DES CAD, PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2015 ET 2016

Services logistiques communs**														
2015	AAP	-	-	1	2	3	3	4	-	-	13	-	7	20
2016	AAP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Appui à la gestion des opérations														
2015	AAP	-	-	-	-	2	1	-	-	-	3	-	5	8
2016	AAP	-	-	-	-	1	2	-	-	1	4	-	4	8
Sécurité sur le terrain														
2015	AAP	-	-	-	1	1	1	-	-	-	3	-	1	4
2016	AAP	-	-	-	1	1	1	-	-	-	3	-	1	4
Technologies de l'information														
2015	AAP	-	-	1	1	5	11	19	7	-	44	-	17	61
2016	AAP	-	-	1	1	5	10	23	5	-	45	-	17	62
Transferts de type monétaire - Siège														
2015	AAP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2016	AAP	-	-	-	-	-	4	-	-	-	4	-	2	6
TOTAL, SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES - SIÈGE														
2015	AAP	-	1	7	12	30	48	40	13	-	151	-	86	237
2016	AAP	-	1	8	11	28	54	44	10	1	157	-	88	244
C. GESTION ET ADMINISTRATION														
GESTION														
Bureau du Directeur exécutif et Chef de cabinet														
2015	AAP	1	1	-	1	-	3	2	-	-	8	-	8	16
2016	AAP	1	1	-	1	-	3	2	-	-	8	-	8	16
Bureau de l'Ombudsman														
2015	AAP	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	1	2
2016	AAP	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	1	2
Ressources humaines														
2015	AAP	-	-	1	2	7	5	19	8	-	42	-	46	88
2016	AAP	-	-	1	2	6	9	16	7	-	41	-	47	88
Innovation et gestion du changement														
2015	AAP	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1
2016	AAP	-	-	1	-	1	-	-	-	-	2	-	1	3



TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP OU FINANCÉS AU TITRE DES CAD, PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2015 ET 2016

Bureau des services juridiques														
2015	AAP	-	-	1	1	1	4	4	3		14	-	5	19
2016	AAP	-	-	1	1	4	1	5	3	-	15	-	5	20
Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle														
2015	AAP	-	-	1	2	4	8	8	5	1	29	-	5	34
2016	AAP	-	-	1	2	4	8	10	3	1	29	-	5	34
Bureau de l'évaluation														
2015	AAP	-	-	1	-	4	4	-	-	-	9	-	3	12
2016	AAP	-	-	1	-	4	4	-	-	-	9	-	3	12
Bureau de la déontologie														
2015	AAP	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	1	2
2016	AAP	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	1	2
Bureau du Directeur exécutif adjoint														
2015	AAP	-	1	-	-	-	-	1	-	-	2	-	2	4
2016	AAP	-	1	-	-	-	-	1	-	-	2	-	2	4
New York														
2015	AAP	-	-	-	1	1	3	-	-	-	5	-	2	7
2016	AAP	-	-	-	1	1	3	-	-	-	5	-	2	7
Genève														
2015	AAP	-	-	-	1	1	-	1	-	-	3	-	1	4
2016	AAP	-	-	-	1	1	-	1	-	-	3	-	1	4
Addis-Abeba														
2015	AAP	-	-	1	-	1	-	-	-	-	2	2	-	4
2016	AAP	-	-	1	-	1	-	-	-	-	2	2	-	4
Partenariats, gouvernance et action de sensibilisation - Bureau du Sous-Directeur exécutif														
2015	AAP	-	1	-	-	-	1	-	-	-	2	-	2	4
2016	AAP	-	1	-	-	-	1	-	-	-	2	-	2	4
Partenariats avec le secteur privé														
2015	AAP	-	-	1	1	2	4	10	8		26	3	5	34
2016	AAP	-	-	1	1	2	2	9	7	-	22	3	4	29
Communication														
2015	AAP	-	-	1	1	7	7	4	1		21	-	10	31
2016	AAP	-	-	1	1	8	7	5	1	-	23	-	11	34



TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP OU FINANCÉS AU TITRE DES CAD, PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2015 ET 2016

Coordination des partenariats et de l'action de sensibilisation														
2015	AAP	-	-	-	1	1	1	1	-	-	4	-	2	6
2016	AAP	-	-	-	1	2	-	2	-	-	5	-	2	7
Secrétariat du Conseil d'administration														
2015	AAP	-	-	-	1	2	5	-	1	-	9	-	15	24
2016	AAP	-	-	-	1	2	5	1	-	-	9	-	15	24
Relations avec les organismes ayant leur siège à Rome et le CSA														
2015	AAP	-	-	-	1	1	-	1	-	-	3	-	1	4
2016	AAP	-	-	-	1	1	-	1	-	-	3	-	1	4
Partenariats avec les gouvernements (Rome, Beijing, Berlin, Madrid, Paris, Séoul)														
2015	AAP	-	-	1	1	4	5	6	3	-	20	5	13	38
2016	AAP	-	-	1	1	3	6	8	1	-	20	5	14	39
Bruxelles														
2015	AAP	-	-	-	1	1	-	2	-	-	4	-	3	7
2016	AAP	-	-	-	1	1	-	2	-	-	4	-	3	7
Londres														
2015	AAP	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1	-	1	2
2016	AAP	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1	-	1	2
Tokyo														
2015	AAP	-	-	-	1	-	1	1	-	-	3	-	3	6
2016	AAP	-	-	-	1	-	1	1	-	-	3	-	3	6
Émirats arabes unis														
2015	AAP	-	-	-	1	-	1	-	-	-	2	-	-	2
2016	AAP	-	-	-	1	-	2	1	-	-	4	-	-	4
Washington														
2015	AAP	-	-	-	1	1	2	1	-	-	5	-	4	9
2016	AAP	-	-	-	1	1	2	1	-	-	5	-	4	9
Total partiel, Gestion														
2014	AAP	1	3	9	20	39	54	61	29	1	216	10	133	359
2015	AAP	1	3	9	20	43	54	66	22	1	219	10	136	364

TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP OU FINANCÉS AU TITRE DES CAD, PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2015 ET 2016

ADMINISTRATION														
Gestion des ressources - Bureau du Sous-Directeur exécutif et Directeur financier														
2015	AAP	-	1	-	-	-	1	-	-	-	2	-	2	4
2016	AAP	-	1	-	-	-	1	-	-	-	2	-	2	4
Budget et programmation														
2015	AAP	-	-	1	2	4	3	8	-	-	18	-	29	47
2016	AAP	-	-	1	2	4	3	9	-	-	19	-	28	47
Finances et Trésorerie														
2015	AAP	-	-	1	1	5	2	11	2	-	22	-	27	49
2016	AAP	-	-	1	1	5	4	10	3	-	24	-	27	51
Gestion et suivi de la performance														
2015	AAP	-	-	-	1	3	4	5	-	-	13	-	5	18
2016	AAP	-	-	-	1	3	4	5	-	-	13	-	5	18
Services de gestion														
2015	AAP	-	-	-	1	2	3	4	1	-	11	-	48	59
2016	AAP	-	-	-	1	3	2	4	1	-	11	-	47	58
Intégration et appui aux procédures opératoires														
2015	AAP	-	-	-	-	1	-	3	-	-	4	-	1	5
2016	AAP	-	-	-	-	1	-	3	-	-	4	-	1	5

TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP OU FINANCÉS AU TITRE DES CAD, PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2015 ET 2016

TABLEAU A.II.2: TABLEAU DES EFFECTIFS IMPUTÉS AU BUDGET AAP OU FINANCÉS AU TITRE DES CAD, PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2015 ET 2016															
Bien-être du personnel															
2015	AAP	-	-	-	1	1	1	2	-	-	5	-	3	8	
2016	AAP	-	-	-	1	1	1	2	-	-	5	-	3	8	
Total partiel, Administration															
2015	AAP	-	1	2	6	16	14	33	3	-	75	-	115	189	
2016	AAP	-	1	2	6	17	15	33	4	-	78	-	113	190	
Crédits sous gestion centrale															
2015	AAP	-	-	-	1	2	-	-	-	-	3	-	-	3	
2016	AAP	-	-	-	1	1	1	-	-	-	3	-	-	3	
TOTAL, GESTION ET ADMINISTRATION															
2015	AAP	1	4	11	27	57	68	94	32	1	294	10	247	551	
2016	AAP	1	4	11	27	61	70	99	26	1	299	10	248	557	
TOTAL GÉNÉRAL															
2015	AAP	1	5	36	78	142	197	182	48	1	689	591	333	1 613	
	CAD	-	-	1	16	92	268	503	98	2	980	6 438	-	7 418	
	TOTAL 2015	1	5	37	94	234	465	685	146	3	1 669	7 029	333	9 031	
2016	AAP	1	5	40	74	159	206	194	39	2	719	587	336	1 641	
	CAD	-	-	1	19	88	287	522	94	2	1 013	6 618	-	7 631	
	TOTAL 2016	1	5	41	93	247	493	716	133	4	1 732	7 205	336	9 272	

* À compter de novembre 2015, le Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes relève du Chef de cabinet. Toutefois, afin de permettre la comparaison des données, il demeure dans ce tableau placé sous la responsabilité hiérarchique du Département des services concernant les opérations.

** La chaîne d'approvisionnement et les services logistiques communs seront regroupés au sein d'une seule et même division en 2016

TABLEAU A.II.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2015 ET 2016 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges coll., net. et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations Unies	Contributions organes de l'ONU	Organe directeur	Services juridiques	Divers	Total des dépenses autres que de personnel	TOTAL
A. SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES - BUREAU RÉGIONAUX ET BUREAUX DE PAYS																					
BUREAUX RÉGIONAUX																					
Bureau régional - Asie																					
2015	5 648	2 182	956	71	4	740	261	351	90	28	395	3	7	2	516	6	0	0	4	5 614	11 261
2016	6 633	2 640	442	156	7	907	188	386	77	119	356	3	7	2	479	6	0	0	6	5 783	12 415
Bureau régional - Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale																					
2015	6 343	1 426	256	202	14	378	153	139	49	138	622	0	52	6	510	0	0	0	0	3 944	10 287
2016	6 596	1 783	249	293	20	389	268	170	55	180	584	0	55	8	529	18	0	0	0	4 600	11 196
Bureau régional - Afrique de l'Ouest																					
2015	6 649	1 590	47	22	20	466	60	308	150	190	588	21	50	5	523	0	0	0	31	4 070	10 720
2016	7 213	1 664	213	64	20	512	88	0	150	212	583	21	50	5	596	0	0	10	356	4 543	11 757
Bureau régional - Afrique orientale et centrale																					
2015	5 815	1 876	415	3	10	660	100	268	42	148	396	5	30	0	710	113	0	0	0	4 775	10 590
2016	6 358	2 357	326	4	10	659	100	271	0	101	380	5	50	0	738	0	0	0	0	5 000	11 358
Bureau régional - Afrique australe																					
2015	4 883	1 754	0	12	8	548	35	375	69	181	218	127	89	0	308	19	0	0	105	3 848	8 731
2016	5 365	2 568	0	12	8	549	35	375	69	181	186	127	89	0	279	19	0	0	204	4 700	10 065
Bureau régional - Amérique latine et Caraïbes																					
2015	4 600	1 578	0	2	4	354	0	103	131	9	163	5	12	1	182	5	0	0	91	2 640	7 240
2016	4 874	2 346	40	2	3	197	29	42	135	14	124	5	13	0	167	5	0	0	7	3 128	8 002
TOTAL PARTIEL, BUREAUX RÉGIONAUX																					
2015	33 938	10 407	1 674	311	60	3 146	609	1 544	531	694	2 381	161	239	14	2 748	142	0	0	231	24 891	58 830
2016	37 038	13 357	1 270	531	68	3 214	707	1 244	486	807	2 213	161	264	15	2 787	48	0	10	573	27 755	64 793
Bureaux de pays																					
2015	29 098	5 524	475	550	15	837	0	650	250	443	1 253	0	550	10	450	350	0	0	0	11 357	40 455
2016	30 022	5 674	475	550	25	837	0	650	300	593	1 253	10	550	10	450	350	0	0	0	11 727	41 750
Transferts de type monétaire																					
2015	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2016	765	50	0	0	0	14	5	0	0	0	8	0	0	0	0	0	0	0	0	77	842
TOTAL, SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES - BUREAUX RÉGIONAUX ET BUREAUX DE PAYS																					
2015	63 036	15 931	2 149	861	75	3 983	609	2 194	781	1 137	3 634	161	789	24	3 198	492	0	0	231	36 248	99 285
2016	67 826	19 081	1 745	1 081	93	4 065	712	1 894	786	1 400	3 474	171	814	25	3 237	398	0	10	573	39 559	107 385



TABLEAU A.II.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2015 ET 2016 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges coll., nett. et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations Unies	Contributions organes de l'ONU	Organe directeur	Services juridiques	Divers	Total des dépenses autres que de personnel	TOTAL	
B. SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES - SIÈGE																						
Services concernant les opérations - Bureau du Sous-Directeur exécutif																						
2015	801	0	50	0	5	62	0	0	0	23	20	0	0	2	0	0	0	0	0	0	162	964
2016	740	0	50	0	4	62	0	0	0	24	19	0	0	2	0	0	0	0	0	0	161	901
Conseiller principal																						
2015	682	0	250	100	2	100	3	0	0	100	100	0	0	0	0	0	0	0	0	11	666	1 347
2016	647	0	250	100	2	100	3	0	0	100	100	0	0	0	0	0	0	0	0	10	665	1 312
Politiques et programmes																						
2015	6 675	0	150	50	5	200	10	0	0	50	150	0	0	0	0	0	0	0	0	12	627	7 302
2016	6 349	0	295	60	0	100	60	0	0	3	95	0	0	0	0	0	0	0	0	0	613	6 961
Préparation aux situations d'urgence et activités d'appui																						
2015	2 619	0	10	0	0	22	0	0	6	15	30	0	0	3	0	0	0	0	0	0	87	2 705
2016	2 520	0	60	406	0	16	0	0	6	51	18	0	0	3	0	0	0	0	0	2	562	3 082
Nutrition																						
2015	1 907	0	29	5	0	36	0	0	0	10	17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	97	2 004
2016	1 845	0	13	0	0	20	0	0	0	5	17	0	0	0	0	0	0	0	0	11	66	1 911
Prise en compte de la problématique hommes-femmes*																						
2015	1 119	0	0	0	0	10	0	0	0	19	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	44	1 162
2016	1 066	368	0	0	0	54	20	0	0	2	28	0	0	0	0	0	0	0	0	70	542	1 608
Chaîne d'approvisionnement**																						
2015	12 190	0	120	100	15	200	20	0	0	45	160	0	0	0	0	0	0	0	0	10	670	12 860
2016	15 162	0	375	36	7	195	0	0	0	14	53	0	0	7	0	0	0	0	0	0	688	15 850
Services logistiques communs**																						
2015	3 756	0	50	30	1	0	0	0	0	19	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	120	3 876
2016	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Appui à la gestion des opérations																						
2015	1 236	0	60	34	5	30	0	0	0	15	20	0	0	2	0	0	0	0	0	0	166	1 402
2016	1 173	0	133	5	4	0	0	0	0	0	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	157	1 330

TABLEAU A.II.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2015 ET 2016 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges coll., nett. et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations Unies	Contributions organes de l'ONU	Organe directeur	Services juridiques	Divers	Total des dépenses autres que de personnel	TOTAL	
Sécurité sur le terrain																						
2015	901	0	0	0	0	72	10	0	0	6	18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	106	1 007
2016	857	0	0	0	0	72	10	0	0	6	17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	104	961
Technologies de l'Information																						
2015	10 565	0	1 000	902	40	250	238	192	0	1	3 385	0	0	0	650	0	0	0	0	0	6 657	17 222
2016	10 240	0	1 000	731	40	250	240	192	0	10	2 942	0	0	0	550	0	0	0	0	0	5 954	16 195
Transferts de type monétaire - Siège																						
2015	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2016	1 035	0	150	63	0	30	25	0	0	20	35	0	0	0	0	0	0	0	0	0	323	1 358
TOTAL, SERVICES D'APPUI AUX PROGRAMMES - SIÈGE																						
2015	42 450	0	1 719	1 220	73	982	281	192	6	303	3 935	0	0	7	650	0	0	0	0	32	9 400	51 850
2016	41 633	368	2 326	1 401	57	899	358	192	6	234	3 339	0	0	12	550	0	0	0	0	92	9 836	51 469
C. GESTION ET ADMINISTRATION																						
GESTION																						
Bureau du Directeur exécutif et Chef de cabinet																						
2015	3 168	0	60	0	70	450	40	0	0	20	90	0	0	43	0	0	0	0	0	9	782	3 950
2016	2 983	0	60	0	40	420	30	0	0	20	110	0	0	50	0	0	0	0	0	41	771	3 754
Bureau de l'Ombudsman																						
2015	454	0	15	88	1	80	20	0	0	2	15	0	0	0	0	0	0	0	0	4	224	678
2016	423	0	15	88	1	60	40	0	0	2	15	0	0	0	0	0	0	0	0	3	224	647
Division des ressources humaines																						
2015	12 814	8	392	337	0	220	644	0	0	207	271	0	0	0	0	0	0	0	0	14	2 094	14 908
2016	12 117	0	560	330	25	100	250	0	0	50	460	0	0	0	0	0	0	0	0	169	1 943	14 061
Innovation et gestion du changement																						
2015	341	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	341
2016	683	0	253	0	0	148	20	0	0	4	13	0	0	2	0	0	0	0	0	0	440	1 122
Bureau des services juridiques																						
2015	3 396	0	178	150	0	22	0	0	0	25	75	0	0	0	0	0	0	0	0	86	536	3 931
2016	3 507	0	256	150	0	22	0	0	0	25	72	0	0	0	0	0	0	0	0	86	610	4 118
Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle																						
2015	6 580	0	821	10	0	222	50	0	0	148	130	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 381	7 961
2016	6 282	0	397	238	0	520	60	2	0	162	152	0	0	0	0	0	0	0	0	48	1 578	7 860



TABLEAU A.II.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2015 ET 2016 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges coll., nett. et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations Unies	Contributions organes de l'ONU	Organe directeur	Services juridiques	Divers	Total des dépenses autres que de personnel	TOTAL
Bureau de l'évaluation																					
2015	2 495	0	2 842	0	0	50	46	0	0	10	46	0	0	0	0	15	0	0	0	3 009	5 504
2016	2 397	0	3 521	60	0	93	20	0	0	20	11	0	0	0	20	0	0	0	60	3 805	6 202
Bureau de la déontologie																					
2015	454	0	124	0	0	45	25	0	0	11	43	0	0	0	3	0	0	0	5	256	709
2016	423	0	130	100	0	40	44	0	0	7	16	0	0	0	3	0	0	0	15	355	778
Bureau du Directeur exécutif adjoint																					
2015	746	0	21	30	0	90	0	0	0	25	30	0	0	0	0	0	0	0	0	196	942
2016	682	0	30	0	5	120	0	0	0	3	3	0	0	3	0	0	0	0	31	195	876
New York																					
2015	1 459	0	117	0	0	50	45	334	43	16	67	0	0	3	0	0	0	0	0	676	2 135
2016	1 390	0	82	0	0	24	18	355	74	3	92	0	0	3	0	0	0	0	23	674	2 063
Genève																					
2015	882	0	17	88	0	15	5	48	9	2	54	0	10	2	0	10	0	0	1	260	1 142
2016	832	0	170	180	0	15	6	33	6	1	33	0	8	2	0	5	0	0	0	459	1 291
Addis-Abeba																					
2015	608	72	0	3	2	40	0	36	2	16	31	0	4	0	0	0	0	0	0	207	815
2016	583	70	0	4	2	40	3	36	2	8	31	1	8	0	0	0	0	0	0	206	788
Partenariats, gouvernance et action de sensibilisation - Bureau du Sous-Directeur exécutif																					
2015	801	0	75	0	20	200	2	0	0	5	33	0	0	5	0	0	0	0	14	354	1 156
2016	740	0	75	0	20	239	4	0	0	5	30	0	0	4	0	0	0	0	3	381	1 121
Partenariats avec le secteur privé																					
2015	5 546	338	467	190	10	307	45	239	20	471	212	0	0	2	4	0	0	0	0	2 305	7 851
2016	4 330	337	365	189	10	206	45	239	20	475	172	0	0	2	4	0	0	0	0	2 064	6 394
Communication																					
2015	5 937	0	670	140	4	120	0	155	4	95	690	0	0	0	0	0	0	0	0	1 878	7 815
2016	6 188	76	1 222	0	0	65	5	116	0	62	594	0	0	3	0	0	0	0	288	2 430	8 618
Coordination des partenariats et de l'action de sensibilisation																					
2015	1 170	0	0	33	1	75	10	0	0	4	36	0	0	0	0	0	0	0	0	159	1 329
2016	1 330	0	0	85	0	9	0	0	0	0	34	0	0	0	0	0	0	0	0	127	1 457



TABLEAU A.II.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2015 ET 2016 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges coll., nett. et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations Unies	Contributions organes de l'ONU	Organe directeur	Services juridiques	Divers	Total des dépenses autres que de personnel	TOTAL
Secrétariat du Conseil d'administration																					
2015	3 721	0	18	726	55	9	15	0	0	59	110	0	0	11	0	0	402	0	442	1 846	5 567
2016	3 522	0	0	691	43	7	18	0	0	18	102	0	0	6	0	0	385	0	472	1 741	5 264
Relations avec les organismes ayant leur siège à Rome et le CSA																					
2015	861	0	4	0	0	8	2	0	0	3	12	0	0	0	0	0	0	0	0	29	890
2016	817	0	4	0	0	8	2	0	0	3	10	0	0	0	0	0	0	0	0	27	844
Partenariats avec les gouvernements (Rome, Beijing, Berlin, Madrid, Paris, Séoul)																					
2015	5 658	185	285	174	4	219	8	89	0	109	182	0	2	3	2	0	0	0	59	1 322	6 979
2016	5 570	275	284	344	4	167	163	75	21	175	141	2	3	3	2	0	0	0	60	1 718	7 288
Bruxelles																					
2015	1 306	0	99	62	0	30	8	128	30	30	20	3	0	5	0	5	0	0	19	438	1 744
2016	1 231	0	157	62	0	30	8	129	30	25	20	3	0	5	0	0	0	0	18	486	1 717
Londres																					
2015	358	0	30	10	0	10	0	30	0	10	10	0	0	0	0	0	0	0	0	100	458
2016	345	0	0	0	0	15	1	55	0	10	17	0	0	1	0	0	0	0	0	99	444
Tokyo																					
2015	1 011	0	20	10	6	55	10	127	9	20	50	2	3	1	2	0	0	0	10	324	1 335
2016	948	0	72	9	10	65	10	105	6	6	32	2	2	1	2	0	0	0	2	322	1 270
Émirats arabes unis																					
2015	531	350	20	0	7	71	30	0	20	75	41	5	21	7	0	0	0	0	5	651	1 183
2016	874	350	20	0	7	71	30	0	20	15	41	5	21	7	0	0	0	0	64	650	1 524
Washington																					
2015	1 614	17	33	0	0	121	0	270	0	11	70	2	0	2	51	0	0	0	39	615	2 229
2016	1 534	20	181	0	0	154	0	280	0	9	64	2	0	2	47	0	0	0	32	792	2 326
Total partiel, Gestion																					
2015	61 912	969	6 307	2 051	180	2 508	1 005	1 457	137	1 374	2 317	12	40	83	62	30	402	0	707	19 642	81 553
2016	59 731	1 128	7 854	2 529	167	2 639	776	1 424	178	1 106	2 263	15	42	93	78	5	385	0	1 415	22 096	81 826

TABLEAU A.II.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2015 ET 2016 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges coll., nett. et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations Unies	Contributions organes de l'ONU	Organe directeur	Services juridiques	Divers	Total des dépenses autres que de personnel	TOTAL	
ADMINISTRATION																						
Gestion des ressources - Bureau du Sous-Directeur exécutif et Directeur financier																						
2015	833	0	0	0	5	43	0	0	0	1	8	0	0	2	0	0	0	0	0	0	59	892
2016	771	0	0	0	6	71	0	0	0	1	7	0	0	2	0	0	0	0	0	0	87	857
Budget et programmation																						
2015	7 017	0	0	178	10	30	0	0	0	5	109	0	0	0	0	0	0	0	0	0	332	7 349
2016	6 709	0	95	171	15	9	6	0	0	10	104	0	0	0	0	0	0	0	0	0	410	7 119
Finances et Trésorerie																						
2015	7 518	100	200	41	20	50	15	7	2	7	157	0	0	0	0	0	0	0	0	2	601	8 119
2016	7 511	197	514	100	37	136	43	7	2	12	122	0	0	0	0	0	0	0	0	18	1 189	8 700
Gestion et suivi de la performance																						
2015	3 374	0	119	57	10	0	15	40	0	0	79	0	0	0	0	0	0	0	0	0	320	3 695
2016	3 229	0	151	29	10	10	15	0	0	5	54	0	0	0	0	0	0	0	0	29	303	3 532
Services de gestion																						
2015	6 539	124	530	400	100	250	250	0	2 900	1 375	1 133	250	167	0	70	0	0	0	0	0	7 549	14 088
2016	5 990	123	530	399	100	250	250	0	2 450	1 380	1 130	250	167	0	70	0	0	0	0	504	7 602	13 592
Intégration et appui aux procédures opératoires																						
2015	877	0	0	0	0	30	5	0	0	5	14	0	0	0	0	0	0	0	0	5	59	935
2016	831	0	54	235	0	21	5	0	0	10	42	0	0	0	0	0	0	0	0	5	372	1 203

TABLEAU A.II.3: BUDGET AAP PAR UNITÉ ADMINISTRATIVE ET PAR RUBRIQUE BUDGÉTAIRE, 2015 ET 2016 (en milliers de dollars)

	Dépenses de personnel	Personnel local	Consultants	Personnel temporaire	Heures supplémentaires	Voyages officiels	Formation	Loyer	Charges coll., nett. et entretien des locaux	Dépenses de bureau et autres	Services et équipement TIC	Assurance	Location et coûts d'exploitation des véhicules	Frais de représentation	Services fournis par des organismes des Nations Unies	Contributions organes de l'ONU	Organe directeur	Services juridiques	Divers	Total des dépenses autres que de personnel	TOTAL	
Bien-être du personnel																						
2015	1 391	0	80	30	1	100	0	0	0	54	50	0	0	0	0	0	0	0	0	3	318	1 709
2016	1 327	0	120	0	0	90	75	0	0	10	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	315	1 642
Total partiel, Administration																						
2015	27 549	224	929	706	146	503	285	47	2 902	1 448	1 550	250	167	2	70	0	0	0	10	9 239	36 788	
2016	26 368	320	1 464	935	168	586	394	7	2 452	1 428	1 479	250	167	2	70	0	0	0	555	10 277	36 645	
Crédits sous gestion centrale																						
2015	4 472	0	400	0	0	100	0	0	0	300	0	1 284	0	0	1 600	3 231	0	100	877	7 891	12 363	
2016	4 419	0	246	0	0	80	0	0	0	303	0	1 385	0	0	2 116	3 237	0	215	984	8 566	12 985	
TOTAL, GESTION ET ADMINISTRATION																						
2015	93 933	1 193	7 636	2 757	326	3 111	1 289	1 504	3 039	3 121	3 868	1 546	207	85	1 732	3 261	402	100	1 594	36 772	130 704	
2016	90 518	1 448	9 563	3 463	335	3 306	1 171	1 431	2 630	2 838	3 741	1 650	209	95	2 264	3 242	385	215	2 954	40 939	131 457	
TOTAL GÉNÉRAL																						
2015	199 419	17 124	11 504	4 839	474	8 076	2 179	3 889	3 826	4 561	11 437	1 707	996	116	5 581	3 753	402	100	1 858	82 420	281 839	
2016	199 977	20 897	13 634	5 945	486	8 270	2 241	3 517	3 423	4 472	10 554	1 822	1 023	133	6 051	3 639	385	225	3 619	90 334	290 311	

* À compter de novembre 2015, le Bureau chargé de la prise en compte de la problématique hommes-femmes relève du Chef de cabinet. Toutefois, afin de permettre la comparaison des données, il demeure dans ce tableau placé sous la responsabilité hiérarchique du Département des services concernant les opérations.

** La chaîne d'approvisionnement et les services logistiques communs seront regroupés au sein d'une seule et même division en 2016

ANNEXE III**SYNTHÈSE DES BESOINS OPÉRATIONNELS PRÉVUS POUR 2016 ET TOUR D'HORIZON RÉGIONAL****Introduction**

1. La présente annexe donne des informations sur les besoins opérationnels prévus pour 2016 par Objectif stratégique, par catégorie d'activités et par catégorie de coûts, ainsi que par région; elle propose également une comparaison entre les besoins opérationnels prévus et le plan de travail hiérarchisé provisoire établi pour 2016. Les besoins opérationnels prévus correspondent au total des besoins de l'ensemble des pays, tels que déterminés à partir des évaluations de la sécurité alimentaire et de la nutrition effectuées par le PAM pour les projets approuvés et leurs phases ultérieures. Des évaluations sont menées sur le terrain en partenariat avec les parties prenantes et les gouvernements, pour faire en sorte que le PAM dispose des capacités nécessaires à la mise en œuvre des activités proposées et que celles-ci ne fassent pas double emploi avec les interventions d'autres organismes. Ces évaluations sont souvent menées en collaboration avec d'autres organismes et organisations afin d'optimiser les synergies, les complémentarités et les effets de l'assistance pour les populations auxquelles le PAM vient en aide. Les besoins opérationnels ne sont pas établis en fonction des niveaux de financement prévus, mais correspondent aux besoins des groupes de bénéficiaires les plus vulnérables, en faveur desquels le PAM s'emploiera à plaider et à lever des fonds.
2. Selon les projections établies par le PAM, ses partenaires et les gouvernements hôtes, les besoins opérationnels s'élèvent à 8,6 milliards de dollars¹ pour 2016; ce montant, nécessaire pour distribuer 19,7 milliards de rations quotidiennes à 82 millions de bénéficiaires², est à comparer avec la projection basse de 6,4 milliards de dollars indiquée dans le Plan de gestion pour 2015–2017. L'estimation concernant l'année 2016 comprend les besoins projetés pour quatre interventions d'urgence de niveau 3 qui devraient se poursuivre en 2016 – Iraq, République arabe syrienne, Soudan du Sud et Yémen – et qui représentent 44 pour cent des besoins opérationnels prévus.
3. L'accroissement des besoins opérationnels par rapport à la prévision établie l'an dernier pour 2016 s'explique par la nette augmentation des besoins humanitaires au Yémen et la poursuite des demandes d'intervention du PAM pour faire face aux crises que connaissent l'Iraq, la République arabe syrienne et le Soudan du Sud. En année pleine, les besoins opérationnels sont estimés à 953 millions de dollars pour le Soudan du Sud, 1 050 millions de dollars pour la crise syrienne et 1 327 millions de dollars pour le Yémen.
4. Le niveau des besoins prévus pour 2017 et 2018 est présenté à titre indicatif et à des fins de planification; il s'agit de prévisions établies à partir des situations de crise humanitaire connues, qui sont susceptibles d'être revues à la hausse en cas de situation d'urgence

¹ Sauf indication contraire, tous les chiffres comprennent les coûts d'appui indirects mais pas les fonds d'affectation spéciale.

² Sauf indication contraire, dans cette section, le terme "bénéficiaires" désigne les bénéficiaires de niveau 1 (bénéficiaires directs).

imprévue³. Les plans de travail hiérarchisés pour 2017 et 2018 seront présentés dans les prochains plans de gestion.

5. Selon une hypothèse basse, le montant total des besoins opérationnels est estimé à 7,6 milliards de dollars pour 2017 et 7,4 milliards de dollars pour 2018. Le tableau A.III.1 présente la ventilation des besoins opérationnels prévus pour 2017 et 2018 par type de transfert. L'hypothèse basse ne tient pas compte des besoins correspondant à des urgences imprévues. La baisse des besoins opérationnels afférents à l'Iraq prévus pour 2018 contribue dans une large mesure à la diminution des besoins opérationnels prévus pour 2018, en baisse de 200 millions par rapport à 2017. Le PAM continuera de donner la priorité à la modalité des transferts de type monétaire au moment de l'établissement des plans de travail provisoires hiérarchisés par priorité.

TABLEAU A.III.1: BESOINS OPÉRATIONNELS PRÉVUS, PAR TYPE DE TRANSFERT - HYPOTHÈSE BASSE (en millions de dollars)		
Type de transfert	2017	2018
Produits alimentaires et coûts opérationnels directs (COD) connexes	3 754	3 683
Transferts de type monétaire et COD connexes	2 540	2 491
Développement et augmentation des capacités	442	407
Coûts d'appui directs (CAD)	857	855
TOTAL	7 593	7 436

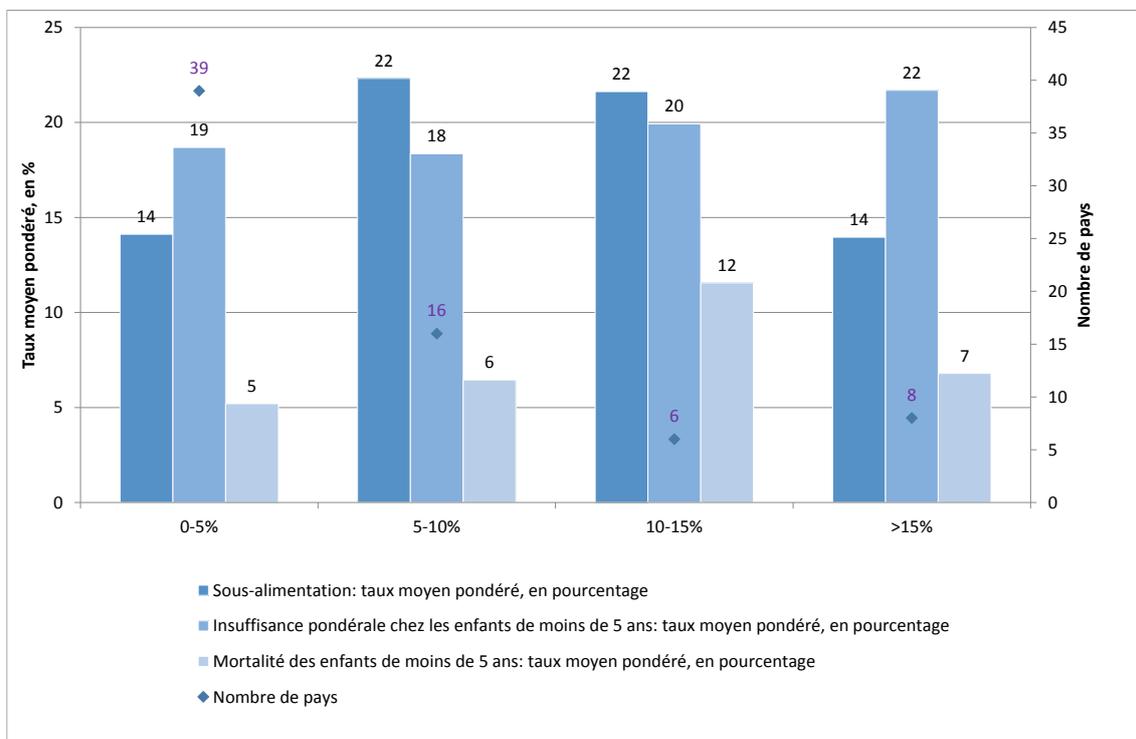
BESOINS OPÉRATIONNELS: ASPECTS LIÉS À LA DÉMOGRAPHIE

6. Selon les évaluations à partir desquelles sont établis les besoins opérationnel prévus, environ 82 millions de personnes ont besoin d'une assistance directe du PAM, ce qui représente approximativement 4,5 pour cent de la population des pays où le PAM prévoit de fournir une assistance. Dans l'ensemble, ces pays se caractérisent, en moyenne, par une prévalence de la sous-alimentation d'environ 16 pour cent, une insuffisance pondérale chez les enfants de moins de 5 ans de 19 pour cent, et une mortalité infantile et post-infantile de 57 pour 1 000 naissances vivantes. La figure A.III.1 montre que le PAM prévoit de venir en aide à une proportion de la population comprise entre 0 et 5 pour cent dans 39 pays, entre 5 et 10 pour cent dans 16 pays et entre 10 et 15 pour cent dans 6 pays. Il est prévu de venir en aide à plus de 15 pour cent de la population dans 8 pays seulement, parmi lesquels il faut plus particulièrement signaler la République arabe syrienne, la République centrafricaine, le Soudan du Sud et le Yémen.
7. Pour 2016, c'est dans la région Moyen-Orient, Afrique du Nord, Europe orientale et Asie centrale que se concentre la plus forte proportion de bénéficiaires visés par l'assistance alimentaire (31 pour cent), les interventions d'urgence de niveau 3 se poursuivant en Iraq, en République arabe syrienne et dans les pays voisins, et au Yémen. La région Asie représente 17 pour cent de l'assistance ciblée prévue, la région Afrique orientale et centrale 18 pour cent, la région Afrique de l'Ouest 18 pour cent également, la région Afrique australe 14 pour cent et la région Amérique latine et Caraïbes 3 pour cent.

³ Voir l'annexe IV.

8. Plus des deux tiers des bénéficiaires prévus sont des femmes et des enfants. Les bénéficiaires des distributions générales et des activités d'alimentation scolaire représentent environ 67 pour cent du nombre de bénéficiaires prévus.

Figure A.III.1: Taux de sous-alimentation, d'insuffisance pondérale et de mortalité en fonction de la proportion de bénéficiaires, en pourcentage de la population totale



BESOINS OPÉRATIONNELS PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE

9. Le tableau A.III.2 présente la ventilation des besoins opérationnels prévus par Objectif stratégique et par activité.

TABLEAU A.III.2: BESOINS OPÉRATIONNELS PRÉVUS POUR 2016, PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE ET PAR ACTIVITÉ (en millions de dollars)					
Activité	Objectif stratégique				
	1	2	3	4	Total
Distributions générales	5 153	122	13	2	5 290
Assistance alimentaire pour la création d'actifs (3A)	48	378	666	7	1 099
Assistance alimentaire pour la formation (AAF)	3	36	28	22	89
Nutrition	163	204	131	286	784
Alimentation scolaire	37	155	72	457	721
VIH/sida/tuberculose	2	1	2	38	43
Développement et augmentation des capacités	323	67	65	100	555
TOTAL	5 729	963	977	912	8 581

10. Les activités menées au titre de l'Objectif stratégique 1 (Sauver des vies et préserver les moyens d'existence dans les situations d'urgence) représentent 67 pour cent des besoins opérationnels prévus, soit 5,73 milliards de dollars. Il s'agit principalement de distributions générales de vivres et/ou de transferts de type monétaire en situation d'urgence. Les activités d'alimentation scolaire et de nutrition, en particulier la supplémentation alimentaire, viennent en complément de l'assistance destinée à sauver des vies humaines. Le développement et l'augmentation des capacités, qui représentent 6 pour cent du total des besoins opérationnels au titre de cet Objectif stratégique, comprennent des activités destinées à appuyer la mise en œuvre des interventions humanitaires du PAM et d'autres organismes. Ces activités portent notamment sur l'augmentation des moyens logistiques, de la flotte de transports et des technologies de l'information et des communications, les infrastructures d'urgence, les services communs des Nations Unies et la direction ainsi que l'appui des modules d'action des Nations Unies.
11. Le montant des besoins opérationnels prévus au titre de l'Objectif stratégique 2 (Soutenir ou rétablir la sécurité alimentaire et la nutrition et créer ou reconstituer les moyens d'existence dans des milieux fragiles et à la suite de situations d'urgence) est de 963 millions de dollars pour 2016, soit 11 pour cent. Il s'agit principalement d'activités 3A et d'interventions portant sur la nutrition et l'alimentation scolaire.
12. Selon les prévisions, le budget opérationnel nécessaire à la réalisation de l'Objectif stratégique 3 (Réduire les risques et mettre les personnes, les communautés et les pays à même de couvrir leurs besoins alimentaires et nutritionnels) s'élève à 977 millions de dollars, soit 11 pour cent. Les principales activités sont les activités 3A et les interventions nutritionnelles. Les activités 3A relevant de cet Objectif stratégique ont avant tout pour objet de renforcer la résilience, et les interventions nutritionnelles comprennent aussi bien des activités à dimension nutritionnelle que des activités spécifiquement axées sur la nutrition.
13. Pour l'Objectif stratégique 4 (Réduire la dénutrition et rompre le cycle intergénérationnel de la faim), le PAM évalue les besoins opérationnels à 912 millions de dollars, soit 11 pour cent. La principale activité à financer est l'alimentation scolaire, suivie des interventions nutritionnelles ciblant les enfants, les femmes enceintes et les mères allaitantes.
14. Les activités de développement et d'augmentation des capacités relevant des Objectifs stratégiques 3 et 4 ont pour objet de renforcer les capacités nationales dans le but de transférer progressivement la responsabilité des programmes appuyés par le PAM aux partenaires nationaux ou d'améliorer les programmes relevant des gouvernements qui sont déjà gérés par les pays, par exemple en développant les capacités nationales dans les domaines suivants: conception de programmes, alimentation scolaire, gestion de la chaîne d'approvisionnement, programmes nationaux de lutte contre la malnutrition chronique et les carences en micronutriments, filets de sécurité, gestion nationale des catastrophes, et analyse et cartographie de la vulnérabilité. Le développement des capacités comprend également les activités d'assistance technique en faveur de projets qui ne relèvent pas du PAM; il peut s'agir par exemple de dispenser des conseils techniques afin de renforcer les capacités de mise en œuvre des pouvoirs publics d'un pays en matière d'appui à la sécurité alimentaire et nutritionnelle, de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise et d'activités connexes relevant des pouvoirs publics qui ont un effet direct sur la réduction de la faim.

BESOINS OPÉRATIONNELS PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉS

15. Le tableau A.III.3 présente la ventilation des besoins opérationnels prévus par catégorie d'activités, selon les estimations retenues dans les plans de gestion pour 2015-2017 et pour 2016-2018.

Activité	2015	2016
Projets de développement/ programmes de pays	785	690
Opérations d'urgence	2 973	3 716
Interventions prolongées de secours et de redressement (IPSR)	3 837	3 775
Opérations spéciales	372	400
TOTAL	7 967	8 581

16. Les besoins opérationnels au titre des opérations d'urgence augmenteront pour atteindre 3,72 milliards de dollars en 2016, principalement en raison de l'accroissement sensible des besoins humanitaires au Yémen; par ailleurs, le PAM continue de venir en aide aux populations touchées par les crises en Iraq, en République arabe syrienne et au Soudan du Sud, les besoins opérationnels pour cette catégorie d'activités étant estimés à 3,24 milliards de dollars pour ces trois pays, soit 87 pour cent du total. Les besoins opérationnels relatifs à la République arabe syrienne vont diminuer de 44 pour cent sous l'effet du recentrage exclusif sur les bénéficiaires les plus vulnérables. Cette réduction est aussi le résultat des gains d'efficacité obtenus grâce à la révision de l'assortiment alimentaire et de la réduction des coûts de transport et de distribution.
17. Selon les prévisions, les besoins opérationnels au titre des interventions prolongées de secours et de redressement (IPSR) se montent à 3,77 milliards de dollars. Les cinq interventions les plus lourdes – Éthiopie, Niger, Somalie, Soudan et Soudan du Sud – représentent 45 pour cent de ce total, soit 1,70 milliard de dollars.
18. Le PAM prévoit une légère baisse du montant des besoins au titre des projets de développement et des programmes de pays, qui passeraient de 785 millions de dollars en 2015 à 690 millions de dollars pour 2016, les opérations spéciales nécessitant quant à elles 400 millions de dollars. Cette diminution s'explique par le transfert de certains programmes du PAM sous la responsabilité nationale et leur intégration aux programmes des pays concernés, ce qui se traduit par une baisse du budget opérationnel nécessaire.

BESOINS OPÉRATIONNELS PAR TYPE DE TRANSFERT

19. En vertu du cadre de financement du PAM, les produits alimentaires et coûts connexes, les transferts de type monétaire et coûts connexes et les coûts afférents au développement et à l'augmentation des capacités sont traités séparément. Le tableau A.III.4 fait apparaître la ventilation par type de transfert des besoins opérationnels projetés pour 2015 et 2016, y compris les coûts opérationnels directs et les coûts d'appui directs.

TABLEAU A.III.4: BESOINS OPÉRATIONNELS PAR TYPE DE TRANSFERT				
Type de transfert	2015		2016	
	(en millions de dollars)	(en %)	(en millions de dollars)	(en %)
Produits alimentaires et COD connexes	4 839	61	4 564	53
Transferts de type monétaire et COD connexes	1 869	23	2 591	30
Développement et augmentation des capacités	448	6	498	6
Total partiel	7 156	90	7 653	89
CAD	811	10	928	11
Montant total des besoins opérationnels	7 967	100	8 581	100

PRODUITS ALIMENTAIRES ET COÛTS OPÉRATIONNELS DIRECTS CONNEXES

20. Sur le total des coûts opérationnels prévus pour 2016, 53 pour cent, soit 4,56 milliards de dollars, sont affectés aux produits alimentaires et COD connexes (ces derniers se composent des frais de transport extérieur, de transport terrestre, d'entreposage et de manutention, ainsi que des autres COD).
21. Les estimations tablent sur un coût moyen par tonne de produits alimentaires en baisse de 5 pour cent par rapport aux prévisions établies pour 2015, comme l'indique le tableau A.III.5. Cette meilleure utilisation des ressources sera obtenue grâce à l'optimisation de l'assortiment alimentaire et à la baisse du coût des produits résultant de l'utilisation du Mécanisme de gestion globale des vivres et du recours à des mécanismes d'achat novateurs comme les contrats d'approvisionnement à terme.

TABLEAU A.III.5. COMPOSITION DE L'ASSORTIMENT ALIMENTAIRE						
Type de produit alimentaire	2015		2016		Variation de la part dans le volume total entre 2015 et 2016 ⁴ , (en %)	Variation du coût unitaire par tonne (estimation, en %)
	Part du volume total (estimation, en %)	Coût unitaire par tonne (estimation, en dollars)	Part du volume total (estimation, en %)	Coût unitaire par tonne (estimation, en dollars)		
Céréales	68	404	61	357	-7	-12
Légumes secs	12	643	11	634	-1	-1
Aliments composés et mélanges	11	1 055	12	978	+1	-7
Huiles et matières grasses	5	1 165	5	995	0	-15
Autres aliments	3	806	11	821	+8	2
TOTAL	100	578	100	546		-5

⁴ Ce chiffre correspond à l'écart entre la part dans le volume total de l'assortiment alimentaire attendue pour 2015 et la part prévue pour 2016.

22. Pour 2016, il est prévu que la part des céréales dans l'assortiment alimentaire diminue de 7 pour cent par rapport à la proportion attendue pour 2015, tandis que la part des légumes secs diminuera de 1 pour cent. La part des "autres aliments" est celle pour laquelle l'augmentation la plus forte est attendue (8 pour cent), surtout en raison de l'utilisation accrue des colis alimentaires préconditionnés en Iraq. La progression de la part des "autres aliments" est le résultat de la politique du PAM qui consiste à fournir les bons aliments au bon endroit et au bon moment.
23. La baisse du coût de l'assortiment alimentaire est imputable à la conjonction de plusieurs facteurs: tendance à la baisse des prix des produits agricoles, économies prévues grâce à l'utilisation d'outils d'optimisation de l'offre, tels que le Mécanisme de gestion globale des vivres, progrès de l'analyse des marchés, ce qui permet d'acheter les produits alimentaires lorsque l'on s'attend à ce que les prix soient plus bas, et gestion plus rationnelle de la composition de l'assortiment alimentaire. Les cours du blé resteront à leur faible niveau actuel tout au long de l'année 2015, et ils devraient repartir légèrement à la hausse au premier trimestre de 2016, avant d'augmenter régulièrement jusqu'à fin 2016. Les cours du riz devraient poursuivre leur décrue tout au long de l'année 2016. Les cours mondiaux du maïs, qui ont atteint leur plus bas niveau au deuxième trimestre 2015 avant de remonter de 6 pour cent au troisième trimestre, devraient rester stables tout au long de 2016. Il est possible que le phénomène El Niño perturbe les marchés locaux lorsqu'il atteindra son maximum, autour d'octobre à décembre 2015. Le PAM utilise des outils d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité pour suivre l'évolution des prix et adapter sa stratégie d'approvisionnement en conséquence.
24. Les frais de transport extérieur (terrestre ou maritime) sont estimés à 293 millions de dollars pour 2016, soit une diminution de 16 pour cent par rapport à 2015. Le coût moyen du transport maritime est estimé à 90 dollars la tonne, soit une diminution de 10 pour cent par rapport à 2015.
25. La diminution escomptée du budget du fret maritime résulte principalement de l'évolution des programmes, avec par exemple la progression des achats locaux ou régionaux, ainsi que le recul du recours aux assortiments alimentaires en nature et la modification de leur composition. Ces changements, qui s'inscrivent dans la stratégie d'optimisation des coûts de la chaîne d'approvisionnement, sont un bon exemple de l'application du principe d'utilisation optimale des ressources. Du point de vue du marché, après une période durant laquelle les capacités de transport maritime étaient supérieures aux besoins liés à la demande et à la croissance de l'économie mondiale, ce qui s'est traduit par une baisse des taux de fret, la tendance devrait s'inverser en 2016. En effet, la croissance mondiale devrait se confirmer en 2016, tandis que le nombre de navires livrés devrait diminuer, ce qui signifie que l'offre et la demande devraient converger; il faut de ce fait s'attendre à un surcroît de demande vraisemblablement accompagné d'une hausse des taux de fret. Il faut donc voir dans la baisse de 10 pour cent le résultat de l'évolution des sources d'approvisionnement, tandis que les taux de fret sont orientés à la hausse à l'échelle mondiale.
26. Les besoins au titre du transport terrestre, de l'entreposage et de la manutention s'élèvent à 1,33 milliard de dollars pour 2016, avec un prix moyen de 283 dollars la tonne⁵, contre 282 dollars la tonne pour 2015. Cette hausse n'est pas très importante, et le prix comprend

⁵ Chiffre établi sur la base de l'application à tous les projets de la matrice à plusieurs niveaux (local, régional, international) pour le calcul des coûts de transport terrestre, d'entreposage et de manutention pour 2016.

un montant de 3 dollars la tonne imputé aux projets afin de récupérer les sommes investies dans le Système d'appui à la gestion logistique (LESS), comme convenu avec le Conseil⁶.

27. Les autres coûts opérationnels directs afférents aux transferts de produits alimentaires se chiffrent à 389 millions de dollars, avec un prix moyen de 84 dollars la tonne pour les IPSR, 103 dollars la tonne pour les opérations d'urgence et 77 dollars la tonne pour les projets de développement.

TRANSFERTS DE TYPE MONÉTAIRE

28. Les transferts de type monétaire et coûts connexes représentent 2,59 milliards de dollars⁷, soit 30 pour cent des besoins prévus pour 2016. Sur ce total, 91 pour cent correspondent à la valeur distribuée aux bénéficiaires et 9 pour cent couvrent les frais de mise à disposition et autres charges. La valeur de ce type de transferts prévue pour 2016 est supérieure de 645 millions de dollars au montant prévu pour 2015.

TABLEAU A.III.6: TRANSFERTS DE TYPE MONÉTAIRE (en millions de dollars)		
Activité	2015	2016
Transferts	1 703	2 348
Frais de mise à disposition	66	52
Divers	100	191
TOTAL	1 869	2 591

29. Comme indiqué au tableau A.III.7, les transferts de type monétaire se répartissent entre les distributions d'espèces, qui représentent 730 millions de dollars, et celles de bons d'alimentation ou d'achat, dont le montant est de 1,62 milliard de dollars. Dans les pays relevant des bureaux régionaux de Bangkok et Dakar, il est prévu que le montant des transferts en espèces soit supérieur à celui des transferts sous forme de bons. En ce qui concerne la répartition régionale, les plus importants transferts en espèces sont prévus pour le Bureau régional du Caire.

⁶ WFP/EB.2/2014/5-A/1.

⁷ Ce chiffre comprend les coûts d'appui indirects mais pas les coûts d'appui directs.

TABLEAU A.III.7: VENTILATION DES TRANSFERTS DE TYPE MONÉTAIRE POUR 2016 (en millions de dollars)			
Bureau régional	Espèces	Bons	Total des transferts de type monétaire
Bureau régional de Bangkok (RBB)	85	26	111
Bureau régional du Caire (RBC)	381	1 400	1 781
Bureau régional de Dakar (RBD)	109	68	177
Bureau régional de Johannesburg (RBJ)	49	30	79
Bureau régional de Nairobi (RBN)	89	80	169
Bureau régional de Panama (RBP)	17	14	32
TOTAL	730	1 618	2 348

30. Depuis fin 2013, tous les éléments du cadre de financement sont appliqués, ce qui a permis d'améliorer la traçabilité des coûts afférents aux transferts de type monétaire. Leur plus grande visibilité a contribué à abaisser les coûts de mise à disposition, qui sont passés de 3,7 pour cent à 3,5 pour cent du budget, ce qui indique une amélioration de l'efficacité. Les prévisions tablent sur une progression de la part des interventions faisant appel aux transferts de type monétaire (30 pour cent en 2016, contre 23 pour cent en 2015), ce qui témoigne des bons résultats obtenus et de l'accroissement des capacités des bureaux de pays à concevoir des interventions adaptées à un contexte spécifique.
31. Les transferts de type monétaire devraient représenter une part importante de l'activité du PAM au titre de l'Objectif stratégique 1. En 2016, le PAM compte affecter 71 pour cent de son budget afférent à ce type de transferts dans le cadre d'opérations d'urgence.

DÉVELOPPEMENT ET AUGMENTATION DES CAPACITÉS

32. Le développement et l'augmentation des capacités servent à mettre en place et à renforcer les structures institutionnelles et les dispositifs ayant vocation à assurer la gestion des programmes de sécurité alimentaire et à faciliter l'assistance humanitaire. Pour 2016, le budget requis à cet effet s'élève à 498 millions de dollars⁸, soit 6 pour cent des besoins opérationnels (voir le tableau A.III.8).

⁸ Hors coûts d'appui directs; le montant de 555 millions de dollars indiqué au tableau A.III.2 intègre ces coûts.

TABLEAU A.III.8: COÛTS AFFÉRENTS AU DÉVELOPPEMENT ET À L'AUGMENTATION DES CAPACITÉS, PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE ET PAR TYPE DE PROJET (ALIMENTAIRE ET NON ALIMENTAIRE) (en millions de dollars)		
Objectif stratégique	2015	2016
Projets alimentaires	106	129
Objectif stratégique 1	11	19
Objectif stratégique 2	22	7
Objectif stratégique 3	25	51
Objectif stratégique 4	48	52
Projets non alimentaires	341	369
Objectif stratégique 1	274	281
Objectif stratégique 2	15	53
Objectif stratégique 3	4	2
Objectif stratégique 4	48	33
TOTAL	447	498

33. Sur l'ensemble des besoins opérationnels se rapportant au développement et à l'augmentation des capacités, c'est-à-dire 498 millions de dollars, 66 pour cent, soit 329 millions de dollars, correspondent à des activités d'augmentation des capacités menées au titre de 26 opérations spéciales, dans le cadre desquelles le PAM optimisera les services de transport et de logistique, pourvoira aux services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies et appuiera les modules d'action groupée relatifs à la sécurité alimentaire, aux télécommunications d'urgence et à la logistique. Les opérations spéciales les plus importantes sont prévues en République démocratique du Congo, au Soudan du Sud et au Yémen.
34. À mesure qu'un plus grand nombre de pays se classent dans la catégorie des pays à revenu intermédiaire et/ou économiquement stables, les besoins d'assistance technique et de développement des capacités vont augmenter, tandis que les besoins d'assistance alimentaire directe reculeront. C'est pourquoi le PAM a adopté des principes d'action et s'est doté de systèmes opérationnels qui ont vocation à lui permettre de s'engager dans des activités de renforcement des capacités, par exemple en perfectionnant les outils nécessaires en 2015 et en poursuivant l'examen des stratégies de pays. Les bureaux de pays du PAM s'appuient sur les directives concernant la conception et la mise en œuvre d'activités d'assistance technique et de développement des capacités pour jouer un rôle de catalyseur afin de faire émerger des solutions nationales et locales visant à relever le Défi Faim zéro en appuyant les capacités nationales de mise en place des stratégies, ressources, structures juridiques et institutionnelles et programmes nécessaires pour réduire et éliminer la faim.
35. Le PAM prévoit d'affecter 169 millions de dollars à des activités de développement des capacités menées dans 54 pays au titre de 39 projets de développement et 30 IPSR, et il développera les capacités nationales nécessaires à la conception et à l'exécution de programmes portant sur l'assistance alimentaire, l'évaluation des besoins, la gestion des catastrophes, le développement des marchés et l'enrichissement des aliments.

COÛTS D'APPUI DIRECTS

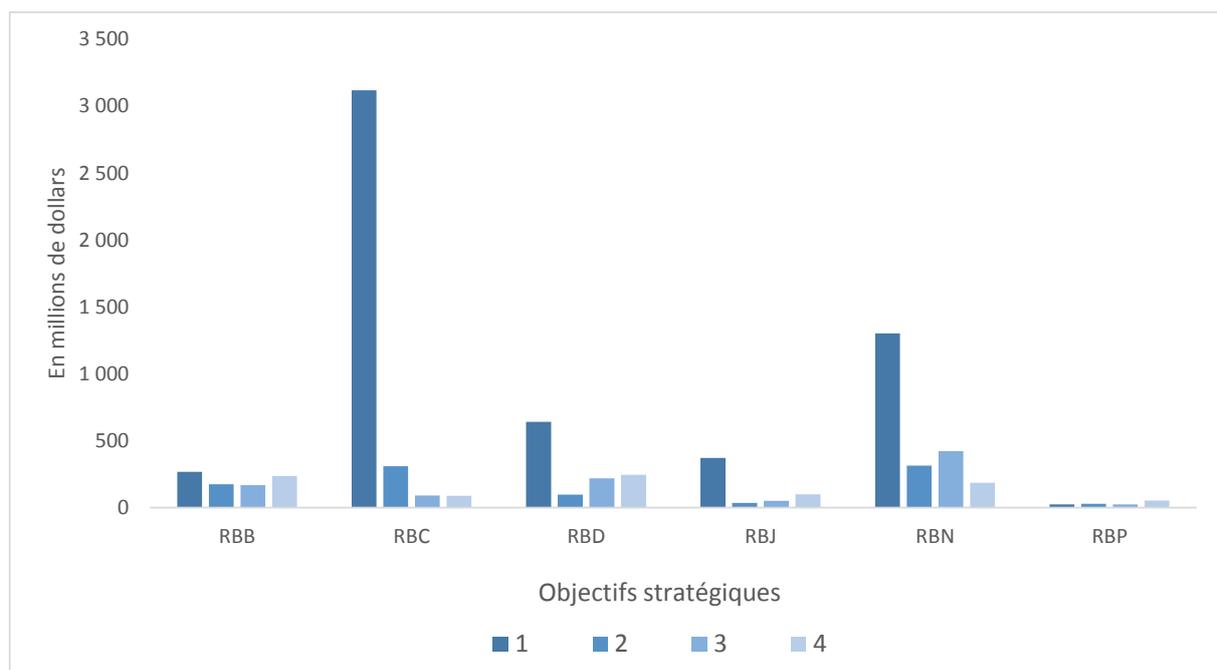
36. Les coûts d'appui directs sont estimés à 928 millions de dollars, soit 10,8 pour cent des besoins opérationnels. Les dépenses de personnel et frais connexes représentent 60 pour cent de ces coûts et des dépenses d'équipement, les charges récurrentes et autres coûts constituent les 40 pour cent restants. La comparaison des chiffres sur trois ans présentée au tableau A.III.9 permet de constater le recul de la part des coûts d'appui directs dans les besoins opérationnels, qui est à mettre au crédit des économies d'échelle résultant de l'augmentation des besoins opérationnels et des recettes, ainsi que de la stratégie appliquée par le PAM qui consiste à maîtriser les coûts et à ne pas augmenter les frais fixes tout en exécutant un programme de travail plus important.

TABLEAU A.III.9: PART DES COÛTS D'APPUI DIRECTS DANS LES BESOINS OPÉRATIONNELS (en pourcentage)			
2013 (chiffre effectif)	2014 (chiffre effectif)	2015 (estimation)	2016 (estimation)
13,6	12,0	10,2	10,8

BESOINS OPÉRATIONNELS PAR RÉGION

37. Les sections qui suivent décrivent région par région le contexte dans lequel s'inscrivent la faim et l'insécurité alimentaire, ainsi que l'orientation stratégique, les initiatives opérationnelles, les défis à relever et les besoins. La figure A.III.2 fait apparaître les besoins opérationnels par région et par Objectif stratégique. Des informations plus détaillées sont communiquées à partir du paragraphe 44.

Figure A.III.2: Besoins opérationnels pour 2016, par bureau régional et par Objectif stratégique



COMPARAISON ENTRE LES BESOINS OPÉRATIONNELS ET LE PLAN DE TRAVAIL HIÉRARCHISÉ PROVISOIRE

38. Alors que le niveau de financement prévu, soit 4,7 milliards de dollars (hors fonds d'affectation spéciale) correspond à environ 54 pour cent des besoins opérationnels prévus pour 2016, ce déficit de financement n'entraîne pas une diminution proportionnelle du nombre de bénéficiaires et des rations quotidiennes, comme l'indiquent le tableau A.III.10 et la figure A.III.3. En effet, les responsables font appel à différentes solutions pour déterminer les activités prioritaires, parmi lesquelles la suspension des interventions ou la réduction du nombre de bénéficiaires, de la taille des rations quotidiennes ou de la durée de l'assistance.

TABLEAU A.III.10: COMPARAISON ENTRE LES BESOINS OPÉRATIONNELS PRÉVUS POUR 2016 ET LE PLAN DE TRAVAIL HIÉRARCHISÉ PROVISOIRE				
		Besoins opérationnels prévus	Plan de travail hiérarchisé provisoire	Écart (en pourcentage)
Niveau de financement	(en millions de dollars)	8 581	4 650	-46
Bénéficiaires directs	(en millions)	82	64	-22
Rations quotidiennes	(en milliards)	19,7	13,7	-30

39. Comme le montre la figure A.III.3, les baisses les plus importantes du nombre de bénéficiaires prévus dans le plan de travail hiérarchisé provisoire concernent: i) les distributions générales (-26 pour cent); ii) les activités 3A (-39 pour cent); et iii) l'alimentation scolaire (-28 pour cent). Dans le cadre des distributions générales, il faut s'attendre à ce que la taille des rations diminue de 22 pour cent pour les vivres et de 25 pour cent pour les transferts de type monétaire, tandis que les rations destinées aux activités de nutrition ne seront pas réduites. La durée de l'assistance sera généralement maintenue pour l'ensemble des activités, mais les déficits de financement pourraient entraîner une réduction de 21 pour cent de la durée des activités d'Assistance alimentaire pour la formation.

Figure A.III.3: Comparaison entre les besoins opérationnels prévus pour 2016 et le plan de travail hiérarchisé provisoire: impact sur le nombre de bénéficiaires, par activité

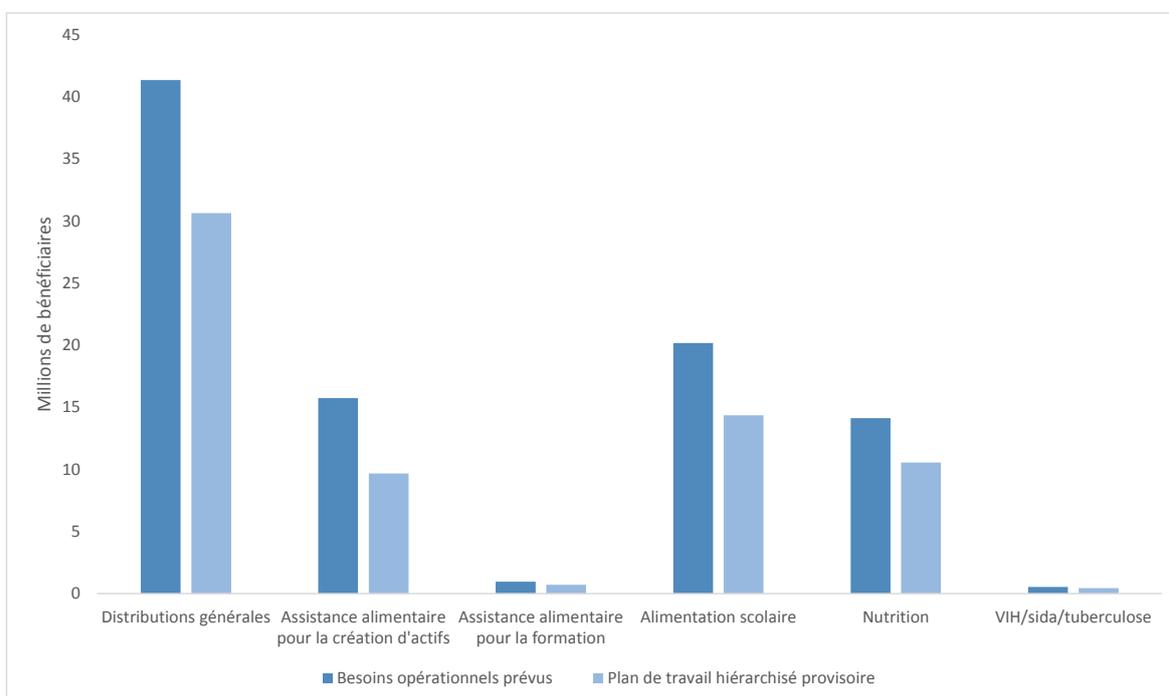


TABLEAU A.III.11: COMPARAISON ENTRE LES BESOINS OPÉRATIONNELS PRÉVUS POUR 2016 ET LE PLAN DE TRAVAIL HIÉRARCHISÉ PROVISOIRE, PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE (en millions de dollars)

Objectif stratégique	Besoins opérationnels prévus	Plan de travail hiérarchisé provisoire	Écart entre le plan de travail hiérarchisé provisoire et les besoins opérationnels prévus (en pourcentage)
Objectif stratégique 1	5 728	3 069	54
Objectif stratégique 2	963	501	52
Objectif stratégique 3	977	484	50
Objectif stratégique 4	912	596	65
TOTAL	8 581	4 650	54

40. L'Objectif stratégique 1 représentera la part la plus importante des besoins opérationnels (5,7 milliards de dollars) et du plan de travail hiérarchisé provisoire (3,1 milliards de dollars).

TABLEAU A.III.12: COMPARAISON ENTRE LES BESOINS OPÉRATIONNELS PRÉVUS POUR 2016 ET LE PLAN DE TRAVAIL HIÉRARCHISÉ PROVISOIRE, PAR ACTIVITÉ (en millions de dollars)			
Activité	Besoins opérationnels prévus	Plan de travail hiérarchisé provisoire	Écart entre le plan de travail hiérarchisé provisoire et les besoins opérationnels prévus (en pourcentage)
Distributions générales	5 289	2 746	52
Activités 3A	1099	492	45
Activités AAF	89	34	38
Nutrition	784	581	74
Alimentation scolaire	721	426	59
VIH/sida/tuberculose	43	33	77
Développement et augmentation des capacités	555	339	61
TOTAL	8 581	4 650	54

41. Les distributions générales constituent la principale activité, puisqu'elles représentent 5,3 milliards de dollars au titre des besoins opérationnels et 2,8 milliards de dollars selon le plan de travail hiérarchisé provisoire.
42. Les deux types d'activités pour lesquelles la réduction entre le plan initial et le plan de travail hiérarchisé provisoire est la plus faible sont les activités concernant le VIH/sida (-23 pour cent) et les activités nutritionnelles (-26 pour cent). Les activités AAF sont celles pour lesquelles la réduction sera la plus marquée (-62 pour cent).

TABLEAU A.III.13: COMPARAISON ENTRE LES BESOINS OPÉRATIONNELS PRÉVUS POUR 2016 ET LE PLAN DE TRAVAIL HIÉRARCHISÉ PROVISOIRE, PAR TYPE DE TRANSFERT (en millions de dollars)			
Type de transfert	Besoins opérationnels prévus	Plan de travail hiérarchisé provisoire	Écart entre le plan de travail hiérarchisé provisoire et les besoins opérationnels prévus (en pourcentage)
Produits alimentaires et coûts connexes	5 201	2 948	57
Transferts de type monétaire et coûts connexes	2 826	1 363	48
Développement et augmentation des capacités	555	339	61
TOTAL	8 581	4 650	54

43. Les produits alimentaires et coûts connexes représentent 5,2 milliards de dollars au titre des besoins opérationnels prévus et 2,9 milliards de dollars selon le plan de travail hiérarchisé provisoire, ce qui correspond à une réduction de 43 pour cent.

44. C'est dans le domaine du développement et de l'augmentation des capacités que la réduction sera la plus faible (39 pour cent), tandis qu'elle atteindra son niveau le plus élevé (52 pour cent) pour les activités de transferts de type monétaire, principalement en raison des prévisions de financement concernant le Yémen.

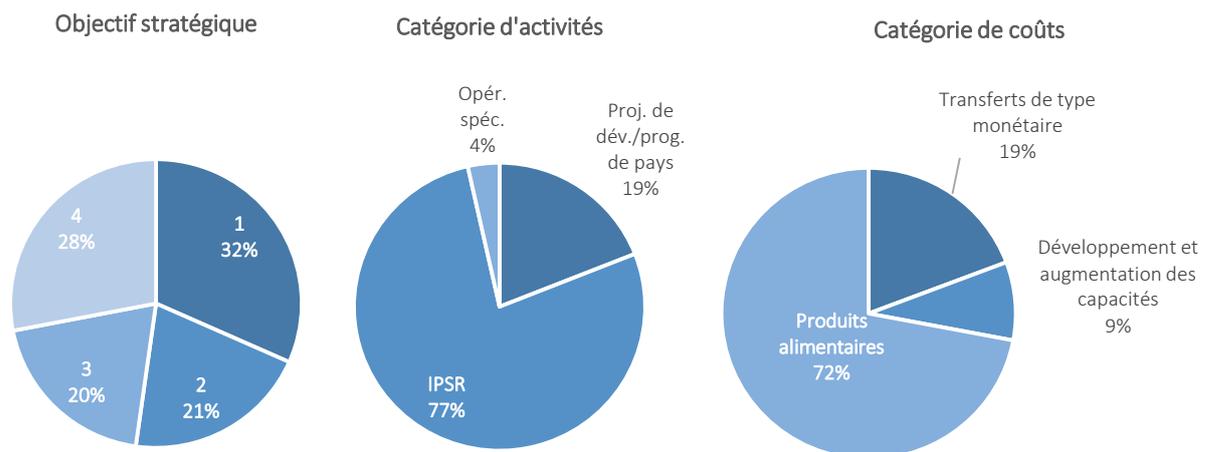
APERÇUS RÉGIONAUX

Bureau régional de Bangkok

⇒ *Priorités: nutrition, préparation aux crises, sécurité alimentaire en milieu urbain, activités de développement*

TABLEAU A.III.14: BESOINS OPÉRATIONNELS DU BUREAU RÉGIONAL DE BANGKOK	
Besoins opérationnels	849 millions de dollars (2015: 719 millions de dollars)
Nombre de rations quotidiennes	2,6 milliards (2015: 2,51 milliards)
Quantité de produits alimentaires	558 000 tonnes (2015: 551 000 tonnes)
Nombre d'opérations	19 (2015: 19)
Pays pour lesquels des opérations sont prévues	Afghanistan, Bangladesh, Bhoutan, Cambodge, Indonésie, Myanmar, Népal, Pakistan, Philippines, République démocratique populaire lao, République populaire démocratique de Corée, Sri Lanka et Timor Leste
Fonds d'affectation spéciale constitués pour des pays spécifiques	14,8 millions de dollars

Figure A.III.4: Besoins opérationnels du Bureau régional de Bangkok pour 2016
(en millions de dollars)



45. La région Asie se caractérise par une croissance économique récente et sans précédent et l'émergence de pays à revenu intermédiaire. Toutefois, ces progrès sont inégalement répartis dans cette région très peuplée, et la pauvreté et la sous-alimentation persistent. Les caractéristiques démographiques de la faim et de la vulnérabilité sont en train d'évoluer – l'urbanisation ne préserve pas les populations de l'insécurité alimentaire, et les expose

davantage aux répercussions des catastrophes naturelles et du changement climatique. Le portefeuille d'activités prévu pour 2016 met le PAM en situation de répondre à toute une série de besoins dans une région complexe en pleine évolution.

46. Le PAM concentre son action sur des domaines comme la prévention du retard de croissance, les investissements dans les filets de sécurité appuyés par une assistance alimentaire mis en place par les gouvernements, le renforcement de la résilience des communautés et la collaboration avec les organismes régionaux, nationaux et locaux afin de se préparer en prévision des catastrophes. Étant donné que plusieurs pays ont accédé à la catégorie des pays à revenu intermédiaire et que la région mise de plus en plus sur des activités axées sur le développement, les difficultés de financement vont s'aggraver.
47. Au cours de la période 2016-2018, le PAM prêtera directement assistance à près de 14 millions de personnes dans 13 pays, et les besoins opérationnels sont estimés à 2,3 milliards de dollars au total, l'objectif étant de consolider la transition amorcée par le PAM en Asie. En Inde et, plus récemment, en Indonésie, le PAM réoriente son assistance: il s'écarte progressivement des transferts alimentaires au profit de programmes de développement des capacités mis en œuvre en collaboration avec les pouvoirs publics. Il s'appuie à cet effet sur les partenariats fructueux qu'il a noués avec les gouvernements pour améliorer l'efficacité et les capacités au sein de ces pays. Les pays dans lesquels les activités de développement et d'augmentation des capacités les plus importantes sont prévues pour 2016 sont l'Afghanistan (25 millions de dollars), le Pakistan (17 millions de dollars) et les Philippines (13 millions de dollars).
48. Le PAM concentrera l'assistance sur les secours prolongés, avec une enveloppe de 658 millions de dollars, soit 77 pour cent du montant total des besoins opérationnels pour la région Asie. Comme c'était déjà le cas, les IPSR les plus importantes seront mises en œuvre en Afghanistan et au Pakistan, où le PAM a recentré ses opérations dans un environnement opérationnel de plus en plus complexe. Dans ces deux pays, le PAM est aux prises avec des taux de malnutrition élevés, s'efforce d'améliorer la fréquentation scolaire, intervient en cas de crise (notamment pour faire face à de nouveaux déplacements de population) et s'emploie à réduire les risques que les catastrophes naturelles à répétition font peser sur les communautés. Au Myanmar, le PAM met en œuvre une IPSR visant à contribuer à un développement plus équitable dans l'ensemble du pays et à soutenir le processus de réconciliation nationale dans les zones de cessez-le-feu en réduisant la pauvreté, l'insécurité alimentaire et la dénutrition et en renforçant la résilience au sein des populations les plus vulnérables. Aux Philippines, l'opération du PAM continuera de cibler les communautés exposées à l'insécurité alimentaire et touchées par le conflit dans le centre et l'ouest du Mindanao. L'opération d'urgence lancée au Népal au lendemain du séisme fera place à une IPSR afin de favoriser le retour à la sécurité alimentaire et nutritionnelle, l'assistance du PAM au Népal étant réorientée vers la construction d'infrastructures et le rétablissement des moyens d'existence, conformément aux plans arrêtés par le Gouvernement népalais.
49. Misant sur le partenariat solide qu'il a noué avec le Fonds des Nations Unies (UNICEF), le PAM va renforcer l'accent mis sur la prévention et le traitement de la malnutrition aiguë modérée tout en élargissant ses actions de prévention du retard de croissance. Privilégiant les solutions locales, le PAM s'emploiera à améliorer l'accès à des aliments nutritifs spéciaux; à cet effet, il interviendra auprès des gouvernements au sujet des mesures à prendre au niveau national, en collaboration avec l'UNICEF, et il viendra directement en aide aux populations exposées. Dans la région, la promotion de l'utilisation du riz enrichi afin de réduire les carences en micronutriments reste l'un des piliers de la stratégie du PAM en matière de nutrition.

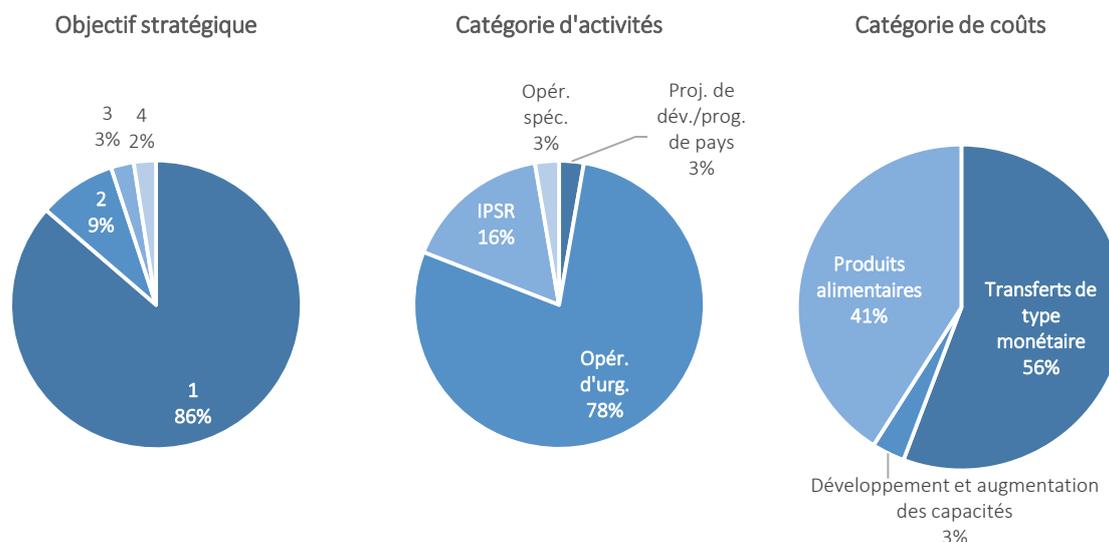
50. Le PAM s'emploie à renforcer ses partenariats opérationnels avec les organisations nationales et régionales chargées de la gestion des catastrophes. En 2016, il poursuivra les préparatifs visant à faire face aux situations d'urgence susceptibles d'entraîner de lourdes conséquences en jouant le rôle de chef de file dans le domaine de la planification préalable d'interventions impliquant plusieurs parties prenantes auprès des gouvernements, des acteurs de l'aide humanitaire, d'organismes régionaux tels que l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est, et des forces armées susceptibles d'intervenir. Le développement des capacités des services nationaux chargés de la gestion des catastrophes, en particulier en ce qui concerne les fonctions essentielles du PAM que sont la logistique et l'intervention, sera un élément central, l'objectif étant que les gouvernements soient en mesure de gérer eux-mêmes leurs interventions. Le Bureau régional de Bangkok intensifiera la collaboration avec le Bureau de la coordination des affaires humanitaires en ce qui concerne la préparation aux situations d'urgence, en concentrant l'attention sur les scénarios de crise majeure auxquels sont exposés le Bangladesh, l'Indonésie, le Myanmar, le Népal et les Philippines en cas de typhon ou de séisme.
51. Le PAM poursuivra la mise en place de nouvelles modalités et procédures opératoires qui permettent d'adapter avec souplesse et en douceur l'équilibre entre distributions de vivres et transferts de type monétaire. Cette dernière forme d'assistance augmentera de 200 pour cent, passant de 45 millions de dollars en 2015 à 137 millions de dollars en 2016, les plus fortes progressions étant prévues au Myanmar et au Népal.

Bureau régional du Caire

⇒ *Priorités: investissements dans la réduction des risques et la préparation aux interventions d'urgence, renforcement de la résilience et développement des capacités, dispositifs de protection sociale et de filets de sécurité, programmes d'adaptation au changement climatique*

TABLEAU A.III.15: BESOINS OPÉRATIONNELS DU BUREAU RÉGIONAL DU CAIRE	
Besoins opérationnels	3 611 millions de dollars (2015: 2 860 millions de dollars)
Nombre de rations quotidiennes	7,8 milliards (2015: 5,52 milliards)
Quantité de produits alimentaires	1 302 000 tonnes (2015: 1 323 000 tonnes)
Nombre d'opérations	28 (2015: 27)
Pays pour lesquels des opérations sont prévues	Algérie, Arménie, Égypte, État de Palestine, Iraq, Jordanie, Liban, Lybie, Maroc, République arabe syrienne, République islamique d'Iran, République kirghize, Soudan, Tadjikistan, Tunisie, Turquie, Ukraine, Yémen
Fonds d'affectation spéciale constitués pour des pays spécifiques	3,5 millions de dollars

Figure A.III.5: Besoins opérationnels du Bureau régional du Caire pour 2016
(en millions de dollars)



52. La région est en proie à des conflits qui affectent la vie des populations auxquelles le PAM s'emploie à prêter assistance. Les interventions du PAM vont d'opérations de grande ampleur très délicates à des activités mises en œuvre dans des pays à revenu intermédiaire rencontrant des problèmes de développement et confrontés à des défis humanitaires. Dans la période 2016-2018, l'insécurité pèsera sur les capacités opérationnelles du PAM, en particulier en Iraq, en Libye, en République arabe syrienne, au Soudan, en Ukraine et au Yémen. Les conflits, l'instabilité politique et les troubles sociaux s'exacerbent, ce qui se traduit par une augmentation sans précédent du nombre de personnes vulnérables, dont beaucoup ont dû se déplacer à l'intérieur de leur propre pays ou se réfugier à l'étranger. Le Bureau régional du Caire continuera de faire face rapidement et efficacement aux situations d'urgence et aux crises humanitaires en répondant aux problèmes immédiats affectant la sécurité alimentaire et la nutrition tout en soutenant les activités de relèvement et de redressement, qui constituent le socle du renforcement de la résilience pour les populations les plus touchées et les plus vulnérables, conformément aux Objectifs stratégiques 1 et 2. Outre le soutien apporté aux réfugiés qui fuient la crise syrienne, le PAM continuera de porter assistance aux réfugiés en Algérie, dans l'État de Palestine, en République islamique d'Iran, au Soudan et au Yémen. Le PAM répond aux besoins des populations vulnérables et des personnes déplacées dans les pays en situation de conflit ou sortant d'un conflit comme l'Iraq, la Libye, le Soudan, l'Ukraine et le Yémen.
53. L'escalade du conflit iraquien entraîne des déplacements de population de très grande ampleur au sein du pays. En 2016, le PAM va renforcer les moyens dont il dispose pour fournir une assistance d'urgence aux personnes déplacées, en s'appuyant sur le soutien du Gouvernement iraquien pour avoir accès à ces populations. Le PAM collabore également avec le Ministère du commerce pour coordonner les activités et, lorsque c'est possible, réduire l'assistance en faveur des personnes bénéficiant déjà du dispositif public de distribution. Le PAM lance actuellement en Iraq un projet de développement portant sur les filets de sécurité sociale pour soutenir le redressement.
54. Le Soudan reste le théâtre de l'une des opérations les plus complexes du PAM, sur fond de poursuite des conflits au Darfour et dans les États frontaliers et de crises régionales qui ont des répercussions sur un environnement opérationnel très instable; cela se traduit par des difficultés d'accès du personnel humanitaire, des déplacements de population de grande

ampleur, une économie qui se dégrade, et la pauvreté. Dans le cadre d'une stratégie de pays triennale (2015-2017), le PAM a entrepris de restructurer son intervention au Soudan pour passer d'une opération d'urgence à une IPSR.

55. Au Yémen, suite à l'escalade du conflit en 2015, une nouvelle opération d'urgence a été approuvée pour répondre aux besoins vitaux des personnes exposées à une grave insécurité alimentaire au moyen de distributions générales. Pour venir en aide aux populations, le PAM prévoit des activités comprenant une assistance alimentaire assortie ou non de conditions sous forme de distributions de vivres ou de transferts de type monétaire, le traitement et la prévention de la malnutrition aiguë et chronique et des carences en micronutriments, et des repas et rations à emporter pour les enfants qui vont régulièrement à l'école.
56. Dans la perspective de la réalisation des Objectifs stratégiques 3 et 4, le renforcement de la sécurité alimentaire à l'échelle nationale restera une priorité de première importance, l'accent étant mis sur le renforcement de la résilience et le développement des capacités. Les activités comprendront l'appui à la production locale et aux dispositifs nationaux de subvention des produits alimentaires, ainsi que l'amélioration de la gestion de la chaîne d'approvisionnement et des systèmes nationaux de suivi de la sécurité alimentaire. Le Bureau régional du Caire prévoit également de soutenir le perfectionnement et la mise en place de dispositifs de protection sociale et de filets de sécurité ayant trait à la sécurité alimentaire et nutritionnelle et de programmes d'adaptation au changement climatique. En Égypte, les interventions du PAM dans le domaine de l'adaptation au changement climatique comprendront l'introduction de cultures et de bétail capables de résister à la chaleur, la diversification des sources de revenu des ménages grâce aux cultures intercalaires et à un accès plus facile au crédit, la rationalisation de l'utilisation des terres et de l'irrigation et le développement de l'accès aux prévisions météorologiques. En République kirghize, le PAM aide les communautés à devenir plus résilientes et à développer leurs capacités à faire face aux chocs et aux stress ayant une incidence sur la sécurité alimentaire. Des activités analogues sont prévues au Tadjikistan dans le cadre de la prochaine phase du programme de pays, lequel couvre la période 2016-2020. Au Soudan, le PAM contribue au renforcement de la résilience et à la mise en place de filets de sécurité sociale grâce à des interventions qui consistent notamment à favoriser l'accès des petits paysans aux marchés en leur proposant des activités de formation, des moyens d'information en matière d'alerte rapide et des dispositifs d'assurance contre les risques. Le PAM collabore avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et l'UNICEF à un programme commun triennal visant à favoriser la résilience des communautés en situation d'insécurité alimentaire face aux chocs climatiques et à la malnutrition chronique au Soudan.
57. Le Bureau régional du Caire amplifiera les programmes d'alimentation scolaire, conformément aux Objectifs stratégiques 2, 3 et 4. Les activités d'alimentation scolaire du PAM poursuivent des objectifs interdépendants qui comprennent la lutte contre une nutrition inadéquate et le manque de diversité du régime alimentaire des enfants; l'accroissement des taux de fréquentation scolaire et de poursuite des études des filles; et la création de débouchés pour les agriculteurs locaux, afin de fournir des emplois aux femmes et d'assurer la protection des familles les plus vulnérables. Dans le cadre de partenariats novateurs, le PAM est en mesure de mettre en œuvre des interventions pluriannuelles de développement des capacités et d'assistance technique; il s'agit notamment de mettre en place des approches systématiques et coordonnées en matière d'alimentation scolaire et de développement des capacités nationales, comme c'est le cas en Arménie, en Jordanie, au Maroc, en République kirghize, au Tadjikistan ou en Tunisie, et de renforcer les programmes nationaux, tout en transférant progressivement la responsabilité des activités d'alimentation scolaire du PAM à des instances nationales. En Égypte, un projet d'une durée de quatre ans doté d'un budget de 60 millions d'euros permet d'améliorer l'accès à l'éducation des enfants vulnérables dans les

zones où les taux de pauvreté et d'insécurité alimentaire sont le plus élevé. Dans des contextes caractérisés par une crise prolongée ou d'autres formes d'insécurité, comme en Iraq, en République arabe syrienne et au Yémen, le PAM veillera à ce que les programmes d'alimentation scolaire soient conçus de manière à venir en aide aux enfants dans les zones en proie à des conflits. En Algérie et en République islamique d'Iran, des activités d'alimentation scolaire permettent de continuer de venir en aide aux enfants réfugiés.

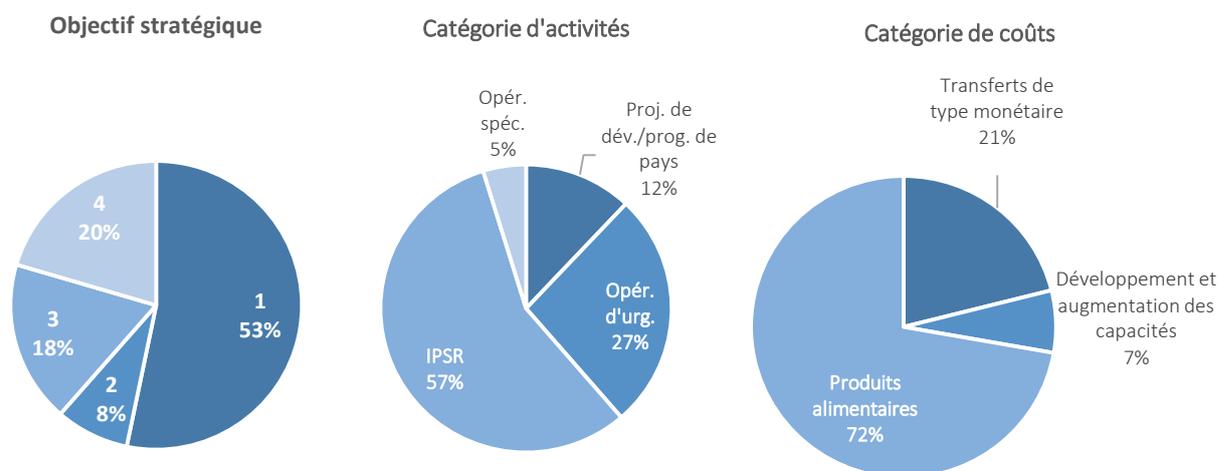
58. En matière de nutrition, les problèmes rencontrés sont la malnutrition aiguë (émaciation), la malnutrition chronique (retard de croissance), les carences en micronutriments et l'obésité. En dépit de difficultés profondes qui nuisent à la disponibilité des services de nutrition, les bureaux du PAM contribuent aux actions nationales de lutte contre la malnutrition moyennant des activités multisectorielles menées dans le cadre de plates-formes intégrées. Parmi ces initiatives figurent l'amélioration de l'accès à des aliments appropriés sur le plan nutritionnel et l'enrichissement à grande échelle des aliments de base. Outre les activités spécifiquement axées sur la nutrition, les bureaux de pays étudient la possibilité de mettre en œuvre des activités intégrant une dimension nutritionnelle par le biais de canaux tels que l'alimentation scolaire ou d'autres mécanismes de filet de sécurité. Le PAM intensifiera l'assistance visant à développer les capacités des homologues nationaux à appréhender, mesurer et résoudre les problèmes de nutrition, notamment grâce à un meilleur suivi, à l'évaluation des pratiques d'alimentation complémentaire et à des activités de communication visant à modifier les comportements.
59. Conformément à la politique relative à la problématique hommes-femmes (2015–2020) et au Plan stratégique pour 2014-2017, le PAM systématisera davantage la prise en compte de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes dans toutes ses activités. Le Bureau régional du Caire travaillera de concert avec les bureaux de pays pour établir des stratégies permettant d'atteindre les quatre objectifs de cette politique: i) assistance alimentaire adaptée à des besoins différents; ii) participation des femmes et des hommes sur un pied d'égalité; iii) prise de décisions par les femmes et les filles; et iv) attention portée aux enjeux de la problématique hommes-femmes et de la protection. Pour tous les projets à mettre en œuvre durant la période 2016-2018, l'ambition est d'obtenir la note 2a ou 2b pour le marqueur de l'égalité des sexes. Les bureaux de pays analyseront les questions de parité hommes-femmes pour appréhender la situation de chaque pays en matière d'inégalités entre les sexes, y compris dans des situations d'urgence, et pour déterminer les points de départ envisageables pour mettre en place des interventions ciblées.
60. Le PAM poursuivra la collaboration avec ses partenaires pour répondre aux besoins humanitaires qui se multiplient dans toute la région. Le Bureau régional du Caire travaille aux côtés des gouvernements et des partenaires nationaux et mise sur le développement des capacités pour assurer la concordance avec les plans et les besoins nationaux et pour obtenir un impact durable. Les partenariats avec les organisations intergouvernementales telles que la Ligue des États arabes, la communauté d'aide humanitaire dans son ensemble, les établissements techniques et universitaires et le secteur privé, seront prioritaires. Aux côtés d'autres organismes des Nations Unies, le Bureau régional du Caire contribue à réaliser les objectifs de développement durable et à relever le Défi Faim zéro.

Bureau régional de Dakar

⇒ *Priorité: développement des capacités*

TABLEAU A.III.16: BESOINS OPÉRATIONNELS DU BUREAU RÉGIONAL DE DAKAR	
Besoins opérationnels	1 204 millions de dollars (2015: 1 189 millions de dollars)
Nombre de rations quotidiennes	2,3 milliards (2015: 2,5 milliards)
Quantité de produits alimentaires	644 000 tonnes (2015: 651 000 tonnes)
Nombre d'opérations	35 (2015: 39)
Pays pour lesquels des opérations sont prévues	Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Libéria, Mali, Mauritanie, Niger, République centrafricaine, Sao Tomé et-Principe, Sénégal, Sierra Leone, Tchad, Togo
Fonds d'affectation spéciale constitués pour des pays spécifiques	3,5 millions de dollars

Figure A.III.6: Besoins opérationnels du Bureau régional de Dakar pour 2016
(en millions de dollars)



61. Dans la région Afrique de l'Ouest, les taux d'insécurité alimentaire et de malnutrition sont élevés, et la situation est encore aggravée du fait de la pauvreté chronique, de l'instabilité politique, des déplacements de population de grande ampleur, de la forte instabilité des prix des produits alimentaires et des chocs d'origine climatique, qu'il s'agisse d'épisodes de sécheresse ou d'inondations. Les conflits qui sévissent en République centrafricaine, dans le nord du Mali et dans le nord du Nigeria exacerbent les vulnérabilités et pourraient déstabiliser davantage la région, affectant des pays déjà fragiles. La plupart des pays accusent des taux de malnutrition aiguë globale modérés à sévères chez les enfants de moins de 5 ans, y compris dans la période qui suit les récoltes, et la situation devient généralement "grave" ou "critique" durant la période annuelle de soudure; la région est donc confrontée à une situation d'urgence silencieuse qui résulte de problèmes structurels profondément enracinés. En outre, dans les pays du Sahel, les niveaux d'alphabétisation sont parmi les plus bas au monde. En période de crise ou de conflit, les établissements d'enseignement sont

parfois contraints de fermer leurs portes, ce qui fait que la scolarisation des enfants est interrompue des mois durant.

62. En 2016, le PAM prévoit de venir en aide à 14 millions de bénéficiaires, ce qui correspond à une enveloppe budgétaire de 1,2 milliard de dollars. Dans l'ensemble, les projets ont été rationalisés; sur 35 interventions, on compte 16 projets de développement ou programmes de pays et 11 IPSR; 57 pour cent des opérations envisagées seront financées dans le cadre d'IPSR et un quart dans le cadre d'opérations d'urgence. Trois opérations d'urgence impliquant six bureaux de pays devraient se poursuivre, mais ce nombre pourrait augmenter en cours d'année, étant donné que la région est exposée à des crises et des conflits à répétition. Les distributions générales visant à sauver des vies humaines sont une priorité, et continueront donc à représenter la plus grande part des dépenses du PAM. En 2016, compte tenu des nombreuses situations d'urgence complexes et récurrentes qui sont en cours dans la région, le PAM prévoit d'affecter 541 millions de dollars aux distributions générales, soit 45 pour cent du total des dépenses du Bureau régional de Dakar.
63. Sur cette enveloppe, 254 millions de dollars seront affectés aux transferts de type monétaire en 2016. Au Tchad, les réfugiés venus de République centrafricaine continueront de recevoir des bons; au Ghana, depuis 2015, la plupart des opérations prennent désormais la forme de transferts de type monétaire. En République centrafricaine et au Mali, une part croissante des interventions font appel à ce type de transferts. Plusieurs autres bureaux de pays, par exemple au Bénin, au Cameroun et en Guinée-Bissau, ont entrepris de diversifier les modalités d'assistance afin d'inclure les transferts de type monétaire, ce qui porte à 15 le nombre de pays qui appliquent une démarche axée sur le marché.
64. Les activités de développement des capacités restent prioritaires et le niveau prévu pour 2015 sera maintenu. En 2016, le PAM continuera d'investir dans le renforcement de la capacité des pouvoirs publics à mettre en œuvre des programmes de lutte contre l'insécurité alimentaire et la malnutrition. Le PAM assure un appui au développement des capacités, par exemple au Togo, ainsi qu'une gamme de programmes d'assistance technique et alimentaire, l'objectif étant de transférer progressivement la responsabilité des interventions en Côte d'Ivoire, en Gambie et à Sao Tomé-et-Principe.
65. Au Niger, le PAM s'attache à renforcer la résilience des personnes en situation de vulnérabilité chronique en intensifiant la mise en valeur du capital humain (activités portant sur la nutrition et l'éducation), en favorisant l'accès aux vivres grâce à des activités de régénération et d'irrigation des terres, et en assurant un filet de sécurité alimentaire et nutritionnelle indispensable. Une opération conjointe de ciblage a permis de recenser les communes prioritaires, qui sont en situation de vulnérabilité chronique et où des organismes sont actifs, pour y appuyer la mise en œuvre d'un ensemble d'interventions multisectorielles. Le PAM s'emploie à mettre en place une approche intégrée, sous la houlette de l'organe gouvernemental de coordination pour la sécurité alimentaire chargé de l'initiative "Les Nigériens nourrissent les Nigériens", et en partenariat avec l'UNICEF, la FAO, le Fonds international de développement agricole (FIDA) et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes). La mise en place de l'approche à trois niveaux adoptée par le PAM, qui constitue le socle des activités de renforcement de la résilience, est en cours dans la région; cette approche place les populations au centre de la planification dans le cadre d'une programmation saisonnière fondée sur les moyens d'existence et d'une planification communautaire participative.

66. Le PAM appuie l'élaboration d'une approche intégrée de prévention de la dénutrition et collabore avec Médecins sans frontières au Tchad, au Mali et au Niger pour expérimenter et transposer à plus grande échelle l'alimentation complémentaire chez les enfants âgés de 6 à 23 mois, avec un ensemble de prestations de santé comprenant la vaccination et la prévention et le traitement de maladies infantiles courantes telles que le paludisme, les diarrhées et les infections respiratoires aiguës.
67. Le Bureau régional de Dakar investit dans l'analyse et le suivi pour assurer l'exactitude des données recueillies et la précision des évaluations, de manière à améliorer les activités du PAM grâce à une programmation plus fine et un renforcement de l'obligation de rendre des comptes aux bénéficiaires. Le Bureau développe l'utilisation de technologies mobiles aux fins de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité, qui s'avèrent économiques dans les zones où la collecte directe des données est difficile en raison des restrictions d'accès. Il collabore également avec des établissements universitaires et le secteur privé pour renforcer et enrichir l'analyse des marchés, notamment dans le cadre d'une étude régionale sur l'assistance alimentaire fondée sur les marchés, afin de mieux comprendre le rôle des femmes dans les marchés alimentaires d'Afrique de l'Ouest et les défis et les risques auxquels celles-ci sont confrontées.
68. En Afrique de l'Ouest, le PAM met en place des partenariats solides pour relever le Défi Faim zéro. Outre l'Alliance globale pour l'Initiative Résilience et les structures mises en place par les Nations Unies pour renforcer la résilience, les priorités régionales en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle bénéficient également d'un appui au titre du cadre stratégique pour la sécurité alimentaire du Comité permanent inter-États de lutte contre la sécheresse au Sahel, de la stratégie Faim zéro, de la politique agricole commune de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest, des programmes régionaux et nationaux d'investissement agricole et d'initiatives multisectorielles complémentaires portant notamment sur la santé et l'éducation.
69. Le Bureau régional contribue à plusieurs initiatives se rapportant à la nutrition, l'éducation et la sécurité alimentaire, ce qui est l'occasion de renforcer les partenariats et les synergies entre activités; il faut notamment mentionner:
- le mouvement Renforcer la nutrition (SUN), lancé dans 12 pays;
 - l'initiative REACH, mise en place dans cinq pays;
 - le partenariat "Nourrir les corps, nourrir les esprits" qui, au Niger, réunit le PAM, l'UNICEF et l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO);
 - le programme intitulé "Accélérer les progrès vers l'autonomisation économique des femmes rurales", mené en collaboration avec la FAO, le FIDA et ONU-Femmes au Libéria et au Niger; et
 - l'Initiative 4R sur la résilience des communautés rurales, mise en œuvre au Sénégal sous la direction d'Oxfam America et du PAM.
70. Le fait d'intervenir dans un environnement marqué par l'insécurité, comme c'est le cas en République centrafricaine, dans le nord du Mali et dans le nord du Nigéria, pose des problèmes opérationnels, notamment en raison des risques qui pèsent sur la sécurité du personnel et des bénéficiaires, mais aussi du risque de pillage des produits alimentaires et non alimentaires. Dans ce type d'environnement, les coûts opérationnels sont généralement plus élevés et les effectifs sont réduits, bien que le besoin d'assistance soit important. Pour transporter des vivres afin d'approvisionner des zones reculées dans les pays enclavés, il faut faire face à des difficultés opérationnelles dues au mauvais état des infrastructures routières

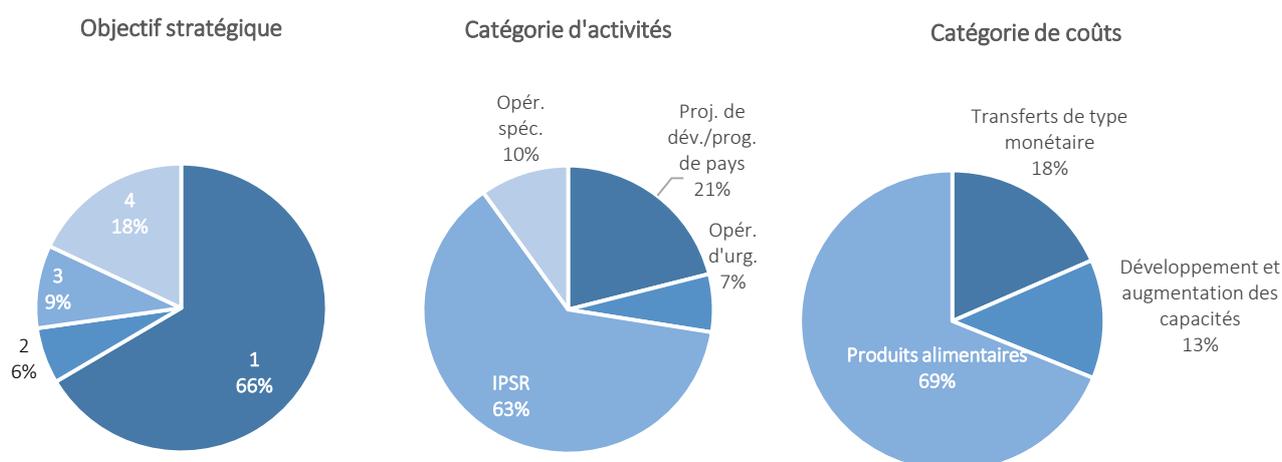
et portuaires, aux coûts de transport élevés, aux longs délais de livraison, à des conditions climatiques difficiles et à des problèmes de sécurité. Pour le transport terrestre comme pour le transport maritime, le PAM emprunte les couloirs d'accès; si possible, des itinéraires de remplacement sont prévus lorsque les axes habituels viennent à fermer en raison des conflits ou de l'instabilité. Dans des pays comme le Tchad ou la République centrafricaine, la saison des pluies rend l'accès aux populations bénéficiaires quasi-impossible dans certaines zones; il faut donc prépositionner des vivres avant cette saison. Cela suppose de disposer à l'avance de crédits suffisants, ce qui permet la livraison anticipée de vivres dans des zones reculées qui ne sont pas accessibles par mer.

Bureau régional de Johannesburg

⇒ *Priorités: développement des capacités, préparation aux situations d'urgence*

TABLEAU A.III.17: BESOINS OPÉRATIONNELS DU BUREAU RÉGIONAL DE JOHANNESBURG	
Besoins opérationnels	559 millions de dollars (2015: 562 millions de dollars)
Nombre de rations quotidiennes	1,7 milliards (2015: 1,8 milliards)
Quantité de produits alimentaires	355 000 tonnes (2015: 413 000 tonnes)
Nombre d'opérations	23 (2015: 22)
Pays pour lesquels des opérations sont prévues	Congo, Lesotho, Madagascar, Malawi, Mozambique, République démocratique du Congo, République du Congo, République-Unie de Tanzanie, Swaziland, Zambie, Zimbabwe
Fonds d'affectation spéciale constitués pour des pays spécifiques	20,2 millions de dollars

Figure A.III.7: Besoin opérationnels du Bureau régional de Johannesburg pour 2016 (en millions de dollars)



71. Alors que l'Afrique australe connaît une période de stabilité sans précédent, les déséquilibres sociaux et les niveaux élevés de chômage restent préoccupants. La dénutrition chronique touche 15 millions d'enfants de moins de 5 ans, et cinq pays accusent des taux de

retard de croissance supérieurs à 40 pour cent. Neuf des dix pays affichant les taux de prévalence du VIH et du sida les plus élevés au monde sont situés dans cette région. Les phénomènes liés au climat - cyclones, inondations et sécheresses - font également peser des risques importants. Les mauvaises récoltes de la campagne agricole 2014/15 – qui a été particulièrement difficile en raison de précipitations beaucoup plus irrégulières qu'à l'habitude à Madagascar et au Zimbabwe ainsi qu'au Malawi, où les inondations ont causé des dommages importants en 2015 – ont entraîné de graves problèmes d'insécurité alimentaire et nutritionnelle, dont les ménages et les communautés vulnérables subiront encore les répercussions en 2016.

72. Tout en se tenant prêt à intervenir en cas d'aggravation de la situation sur le plan de l'insécurité alimentaire ou de situation d'urgence survenant brutalement, le Bureau régional de Johannesburg poursuivra des objectifs de développement à plus long terme. Les bureaux de pays se concentreront de plus en plus sur le développement des capacités des homologues nationaux et le transfert de connaissances à leur profit, afin que les pouvoirs publics soient à même de gérer et de financer leurs propres programmes de filet de sécurité reposant sur les distributions de vivres et les transferts monétaires. Le PAM interviendra de moins en moins dans la mise en œuvre directe à mesure que les programmes gouvernementaux visant à améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle prennent le relais.
73. Une grande importance sera accordée à l'appui apporté aux gouvernements, par exemple au Mozambique, en Namibie et en République-Unie de Tanzanie, pour déterminer les lacunes et les actions prioritaires afin de les aider à respecter l'engagement qu'ils ont pris d'éliminer la faim d'ici à 2025 aux termes de la Déclaration de Malabo. Des examens stratégiques indépendants des mesures prises pour réduire la faim à zéro seront menés dans un certain nombre de pays afin de déterminer quelle est la meilleure façon pour le PAM et les autres acteurs d'appuyer les priorités nationales dans la perspective de l'élimination de la faim, afin d'orienter la conception de nouveaux plans stratégiques de pays d'une durée de cinq ans.
74. Au titre de l'Objectif stratégique 1, le Bureau régional de Johannesburg fournira une assistance visant à sauver des vies et assurera le traitement de la malnutrition aiguë chez les enfants de moins de 5 ans, les femmes enceintes et les mères allaitantes, notamment au Malawi, à la suite des inondations, dans les régions de République démocratique du Congo touchées par le conflit, et dans les régions gravement touchées par la sécheresse qui sévit au Zimbabwe. Le cas échéant, des activités d'alimentation scolaire d'urgence seront mises en place à titre d'intervention de secours et de redressement pour combattre l'insécurité alimentaire chez les enfants en fournissant un repas par jour à l'école.
75. L'Objectif stratégique 2 guide l'action menée par le PAM auprès des gouvernements et des communautés, qui poursuit un double objet: d'une part, renforcer leurs compétences en matière de préparation aux situations d'urgence (systèmes d'alerte rapide notamment) et d'intervention en cas de crise et, d'autre part, exploiter les évaluations préalables pour en tirer des informations permettant d'améliorer la cartographie des risques et de rationaliser la planification. Les bureaux de pays apporteront leur concours aux partenaires et aux gouvernements et plaideront auprès d'eux afin de faire en sorte que les filets de sécurité sociale fondés sur des activités productives soient utilisés pour réduire les risques de catastrophe et les gérer.
76. Une large part du portefeuille du Bureau régional de Johannesburg sera axée sur des interventions relevant de l'Objectif stratégique 3, en particulier l'alimentation scolaire et les activités 3A visant à développer la résilience des communautés. Le PAM collabore actuellement avec ses homologues gouvernementaux pour mettre au point des programmes d'alimentation scolaire utilisant la production locale, dont les pays piloteront l'exécution; il

s'attache à encourager la mise en place de ce type de programmes au Malawi, au Mozambique et en Zambie, en partenariat avec le Centre d'excellence de Brasilia. Aux côtés de la Banque mondiale et du Partenariat pour le développement de l'enfant, le PAM poursuivra l'adoption, dans le cadre de l'alimentation scolaire, de l'approche systémique pour l'amélioration des résultats dans le domaine de l'éducation.

77. Le PAM entend promouvoir l'agriculture de conservation et les dispositifs d'assurance contre les risques climatiques, comme c'est le cas par exemple dans le cadre de l'Initiative pour la résilience des communautés rurales, actuellement expérimentée au Malawi et en Zambie, qui consiste à mettre les paysans en contact avec le secteur privé afin qu'ils souscrivent des micro-assurances fondées sur un indice météorologique. Le Bureau régional et un certain nombre de bureaux de pays s'attacheront également à renforcer la coordination avec les programmes nationaux de protection sociale et de filets de sécurité en appliquant des outils de programmation d'activités axées sur la résilience tels que l'approche à trois niveaux. Le PAM étudiera les possibilités de promouvoir les innovations en matière d'adaptation au changement climatique à l'échelle des communautés; au Zimbabwe, il expérimentera le Mécanisme destiné à renforcer la sécurité alimentaire et la résilience face aux aléas climatiques, qui sert à déclencher une intervention dès l'apparition d'une sécheresse modérée.
78. Au titre de l'Objectif stratégique 4, le PAM met en œuvre des interventions nutritionnelles conformes au mouvement SUN, et il ciblera les adolescentes, les enfants dans les 1 000 premiers jours de vie et les mères allaitantes, conformément à la Nouvelle initiative africaine en faveur de l'élimination du retard de croissance. Les données issues des travaux de recherche portant sur les modalités de prévention du retard de croissance, en particulier le projet expérimental mis en œuvre au Malawi par la Children's Investment Fund Foundation, permettront de tirer des enseignements; il sera ainsi possible d'intégrer en connaissance de cause les modalités qui fonctionnent dans les programmes de pays. L'expérimentation d'interventions nutritionnelles faisant appel aux aides en espèces se poursuivra au Mozambique et au Congo.
79. Le Bureau régional aidera les gouvernements à élaborer des mesures et des directives pour l'enrichissement des produits alimentaires et à développer les capacités de mise en œuvre de ces mesures au Congo, au Mozambique et au Zimbabwe. Pour encourager l'enrichissement des aliments à vocation commerciale ou à usage domestique, le PAM apportera un appui technique à la production locale d'aliments complémentaires destinés aux enfants en bas âge et d'aliments nutritifs spéciaux à l'intention des personnes vivant avec le VIH; le PAM collaborera avec des ONG, l'Alliance mondiale pour l'amélioration de la nutrition et le secteur privé, notamment Royal DSM, ainsi qu'avec des entreprises locales.
80. Le PAM continuera à aider les gouvernements à élaborer des mesures afin de faire en sorte que les normes internationales de qualité et de sécurité sanitaire des aliments soient respectées. Les vivres seront achetés à l'échelle locale ou régionale lorsque les conditions s'y prêtent. Le Bureau régional continuera à soutenir les programmes de renforcement de l'accès aux marchés – en liaison avec des investissements de la FAO et du FIDA, si possible – et fera en sorte qu'une partie des crédits du Mécanisme de gestion globale des vivres soit utilisée pour s'approvisionner auprès de petits exploitants, en particulier des femmes.
81. Le Bureau régional et le Gouvernement angolais ont entrepris de mettre sur pied un programme d'assistance technique afin de développer les capacités en matière d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité, de renforcer le programme national d'alimentation scolaire et d'établir des liens avec la production des petits exploitants, et de soutenir les actions entreprises dans le domaine de la nutrition.

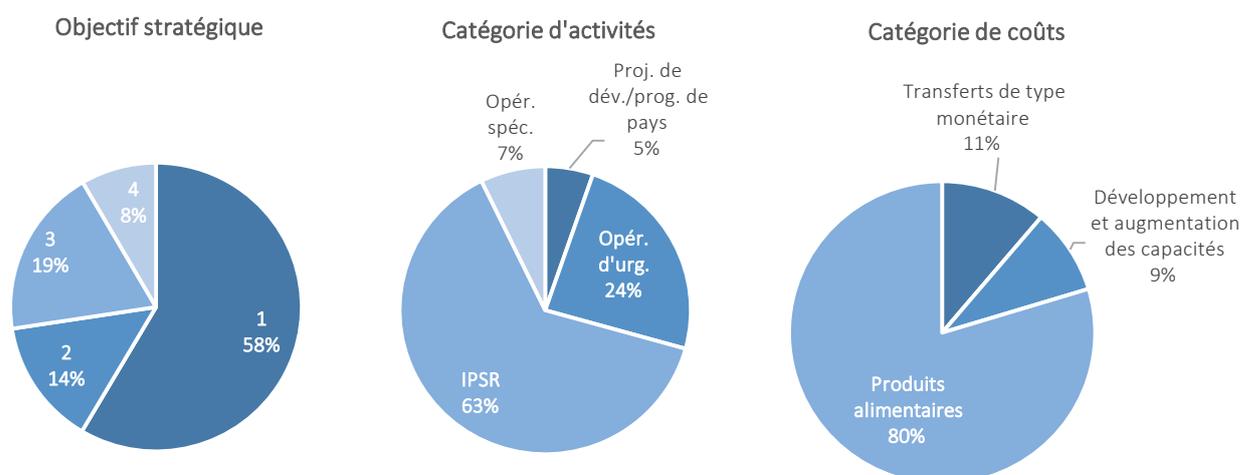
82. Le Bureau régional s'appuiera sur les enseignements tirés d'un partenariat fructueux avec l'Afrique du Sud, qui a permis de mettre en place les structures nécessaires pour acheter aux petits producteurs sud-africains de quoi nourrir les femmes enceintes, les mères allaitantes et les écoliers au Lesotho. Il espère poursuivre ce partenariat en 2016, de manière à renforcer les capacités des petits producteurs sud-africains, à les relier au programme national d'alimentation scolaire et à faciliter leur accès aux marchés sud-africains.

Bureau régional de Nairobi

⇒ *Priorités: résilience, grâce au renforcement des structures d'intervention des pouvoirs publics, à la mise en place de filets de sécurité et à la création d'actifs; programmes de transferts de type monétaire souples et novateurs; innovations; analyse et prise en compte systématique de la problématique hommes-femmes et de protection, dans le but d'obtenir la note 2 pour le marqueur de l'égalité des sexes*

TABLEAU A.III.18: BESOINS OPÉRATIONNELS DU BUREAU RÉGIONAL DE NAIROBI	
Besoins opérationnels	2 226 millions de dollars (2015: 2 507 million)
Nombre de rations quotidiennes	4,9 milliards (2015: 4,4 milliards)
Quantité de produits alimentaires	1 440 000 tonnes (2015: 1 579 000 tonnes)
Nombre d'opérations	28 (2015: 32)
Pays pour lesquels des opérations sont prévues	Burundi, Djibouti, Éthiopie, Kenya, Ouganda, Rwanda, Somalie, Soudan du Sud
Fonds d'affectation spéciale constitués pour des pays spécifiques	–

Figure A.III.8: Besoins opérationnels du Bureau régional de Nairobi pour 2016
(en millions de dollars)



83. En Afrique orientale et centrale, la pauvreté et la faim résultent d'une alchimie complexe où se conjuguent problèmes politiques, environnementaux, économiques et sociaux. La vulnérabilité face aux épisodes de sécheresse à répétition, aux conflits et aux autres chocs,

qui entraînent souvent des déplacements de population de très grande ampleur, constitue un enjeu majeur qui détermine la forme que prennent les opérations du PAM dans la région. La situation politique, économique et humanitaire au Soudan du Sud, plus jeune État du monde, continue d'exiger des ressources importantes, ce qui se répercute sur l'ampleur des opérations du PAM dans la région. Le PAM ne se contente pas d'apporter une assistance vitale, bien au contraire: il s'emploie à renforcer la résilience face aux crises touchant la sécurité alimentaire, à consolider les marchés alimentaires, à réduire la dénutrition et à améliorer les capacités d'intervention en situation d'urgence. Toutes les interventions reposent sur des partenariats solides avec différents acteurs et sur la détermination à aider les personnes, les communautés et les pays à satisfaire leurs propres besoins alimentaires et nutritionnels.

84. Certaines des opérations les plus importantes et les plus complexes que mène le PAM se déroulent dans cette région, notamment au Soudan du Sud, qui a été déclaré en situation d'urgence de niveau 3 en décembre 2013, et devrait le rester dans un avenir prévisible. Une opération d'urgence de niveau 2 se déroule en Somalie, où la situation est très complexe et les besoins humanitaires augmentent. Pour réagir à la crise qui a précédé les élections au Burundi, le PAM a immédiatement déclenché une opération d'urgence afin de répondre aux besoins des personnes déplacées à l'intérieur du pays et des réfugiés affluant dans les pays voisins. Le portefeuille d'interventions du Bureau régional de Nairobi est l'un des plus importants du PAM, et il comprend quatre des dix opérations les plus lourdes menées dans le monde: une opération d'urgence et une IPSR au Soudan du Sud, et des IPSR en Éthiopie et en Somalie. Les interventions d'urgence restent d'une importance cruciale, et la majeure partie des besoins (59 pour cent) relèvent de l'Objectif stratégique 1. Les besoins opérationnels pour 2016 sont en diminution de 11 pour cent par rapport à 2015, principalement en raison de la baisse du nombre de bénéficiaires de l'IPSR au Soudan du Sud, qui résulte du recentrage des activités sur des zones plus stables, et de l'IPSR en Somalie, à la suite d'une légère amélioration de la sécurité alimentaire. La réduction des besoins opérationnels en Éthiopie s'explique par un nombre de bénéficiaires plus faible, qui entraîne une baisse du volume global de vivres à fournir, et par la baisse des prix des produits alimentaires.
85. Le Bureau régional de Nairobi, agissant en collaboration avec des partenaires tels que la FAO et l'UNICEF, continuera de soutenir et renforcer la résilience des communautés face aux chocs grâce à la consolidation des structures d'intervention des pouvoirs publics, à la mise en place de filets de sécurité, à la création d'actifs et à la mise en œuvre de programmes souples et novateurs faisant appel aux transferts de type monétaire. L'assistance alimentaire fournie dans le cadre de travaux et d'activités de création d'actifs et de formation à l'échelle des communautés – principalement au titre des Objectifs stratégiques 2 et 3 – figure en bonne place dans les portefeuilles de pays, puisqu'elle représente 33 pour cent du total des coûts opérationnels.
86. Les pays de la région sont parmi ceux qui accueillent le plus de réfugiés au monde; les chiffres ont nettement augmenté depuis 2014 en raison des arrivées massives de réfugiés venus du Soudan du Sud et, plus récemment, du Burundi. Le PAM continuera d'épauler le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) en veillant à ce que les besoins urgents des réfugiés soient satisfaits et en redoublant d'efforts pour renforcer leurs moyens d'existence et favoriser leur autosuffisance. Dans la période 2015-2017, les actions menées aux côtés du HCR comprendront l'expérimentation de nouvelles approches afin de mettre en place des solutions durables pour les réfugiés de longue date en Ouganda. Le PAM poursuivra les partenariats avec les gouvernements, les organismes des Nations Unies et les ONG en mettant en place une gamme complète d'outils d'assistance alimentaire afin de faire

en sorte que les personnes déplacées bénéficient d'un soutien solide. Le nombre de personnes déplacées a augmenté dans la région, surtout en raison des conflits en Somalie et au Soudan du Sud. L'assistance aux personnes déplacées et aux réfugiés représente un volet important du portefeuille régional au titre des Objectifs stratégiques 1, 2 et 4.

87. Les innovations sont une priorité essentielle. Le PAM collabore avec le HCR afin de s'affirmer comme pôle d'innovation pour les programmes en faveur des réfugiés, notamment moyennant l'utilisation de la biométrie pour améliorer les mécanismes de distribution de vivres et des technologies mobiles pour effectuer directement les transferts de type monétaire et les remises de bons d'achat. L'extension de l'enregistrement biométrique des bénéficiaires aux populations non réfugiées est en cours, comme en Somalie, où tous les bénéficiaires, quelle que soit la modalité de transfert, seront enregistrés dans la plate-forme SCOPE, ce qui donnera plus de souplesse pour doser l'assistance en nature sous forme de transferts de type monétaire.
88. Durant la période 2016-2018, plusieurs pays de la région vont amplifier l'utilisation des transferts de type monétaire, une augmentation de 12 pour cent étant prévue pour 2016. L'analyse de ce type de transferts démontre que leur utilisation apporte des avantages supplémentaires, à savoir un choix plus diversifié, des bénéficiaires plus autonomes, plus de sécurité, et un accès plus facile à l'assistance pour les groupes défavorisés, notamment les personnes âgées. Des solutions permettant de fournir directement des espèces aux écoles pour procéder à des achats localement sont à l'étude; cette méthode, qui s'inscrit dans le cadre des programmes d'alimentation scolaire utilisant la production locale, constitue une nouvelle façon de mettre en œuvre les opérations du PAM. Par ailleurs, le Bureau régional de Nairobi continuera de placer au premier rang de ses priorités d'action l'analyse et la prise en compte systématique des questions relatives à la problématique hommes-femmes et à la protection; à cet effet, le Bureau régional veillera à ce que ses projets soient conçus pour répondre aux besoins spécifiques des femmes et des hommes, des filles et des garçons. La région est sur la bonne voie pour faire en sorte que toutes les opérations satisfassent aux critères permettant d'obtenir la note 2 pour le marqueur de l'égalité des sexes.
89. Faire reculer la dénutrition chez les enfants et les adultes constitue également une priorité essentielle. Pour appuyer la réalisation des Objectifs stratégiques 2 et 4, le PAM collaborera avec les gouvernements et d'autres partenaires comme l'UNICEF afin de lutter contre la malnutrition aiguë et les taux élevés de dénutrition chronique, en s'attaquant notamment aux carences en micronutriments. En particulier, il tirera parti des engagements pris dans le cadre de la stratégie de l'Union africaine en matière de nutrition et de l'intérêt que suscitent REACH, le mouvement Renforcer la nutrition et le "partenariat des 1 000 jours" afin de donner la priorité à la lutte contre la dénutrition chez les enfants et les adultes au moyen d'une assistance alimentaire et nutritionnelle ciblée. En 2016, le soutien à l'enrichissement des aliments produits localement sera élargi pour assurer un impact plus ample sur les populations. Les mesures prises pour augmenter le nombre de fournisseurs et l'éventail de nouveaux produits nutritionnels disponibles dans le cadre du Mécanisme de gestion globale des vivres améliorent grandement la capacité d'intervention du PAM.
90. Le renforcement des capacités nationales en matière de lutte contre l'insécurité alimentaire, de logistique et de prise en charge des problèmes liés à la faim représente 9 pour cent du portefeuille opérationnel du Bureau régional de Nairobi prévu pour 2016. Ces investissements dans le développement des capacités sont particulièrement remarquables étant donné la part importante des interventions d'urgence liées à la situation au Soudan du Sud. Outre le soutien apporté aux programmes de sécurité alimentaire et de filets de sécurité mis en place par les gouvernements, les interventions du PAM appuient également les capacités des pouvoirs publics en matière de logistique, l'amélioration des infrastructures et

un projet pilote portant sur la réduction des pertes après récolte. Le Bureau régional de Nairobi a consenti un effort important pour développer ce type d'activités; en effet, de nombreux États étant en passe de se classer dans la catégorie des pays à revenu intermédiaire, le rôle du PAM va évoluer, l'objectif étant d'aider les structures publiques à fournir une assistance plutôt que de s'en charger directement.

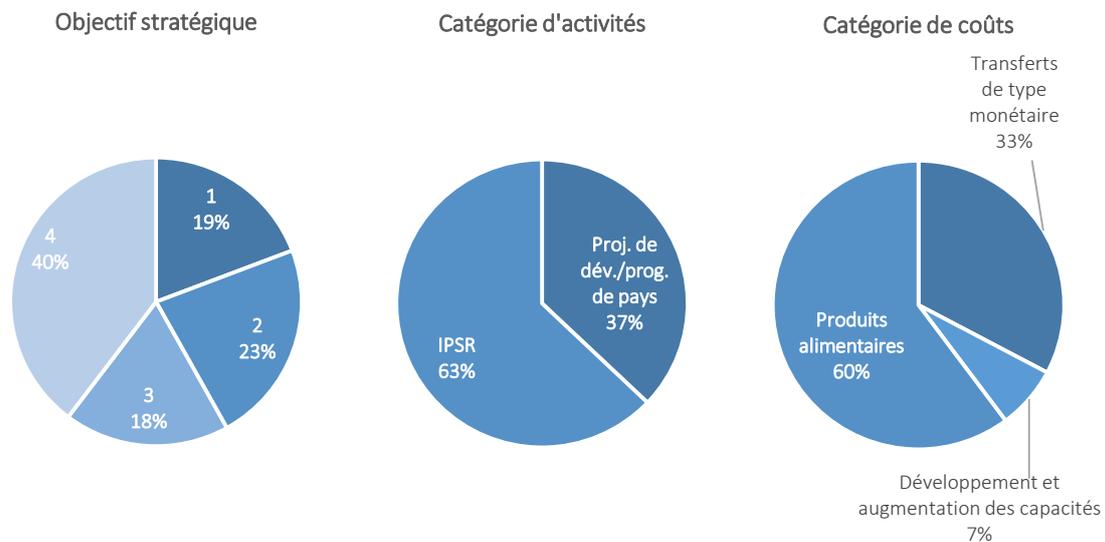
91. Le Bureau régional de Nairobi continuera de s'attacher à accroître les capacités en matière de suivi et d'évaluation. Parmi les initiatives importantes, il faut mentionner l'extension des mécanismes permettant de faire remonter les réactions des bénéficiaires au Kenya et en Somalie et l'utilisation accrue des technologies, par exemple les moyens de communication mobiles pour recueillir des informations auprès des bénéficiaires et les tablettes pour collecter des données sur la sécurité alimentaire et la nutrition.
92. Le Bureau régional est fermement résolu à mettre en place les initiatives du PAM, notamment en généralisant à l'ensemble des bureaux de pays de la région le système LESS, l'outil de suivi et d'évaluation des bureaux de pays (COMET) et le nouveau modèle opératoire applicable aux différentes modalités de transferts monétaires.

Bureau régional de Panama

⇒ *Priorités: programmes de protection sociale à l'initiative des pouvoirs publics; résilience grâce à une meilleure gestion du cycle des catastrophes; production agricole des petits exploitants et développement des marchés*

TABLEAU A.III.19: BESOINS OPÉRATIONNELS DU BUREAU RÉGIONAL DE PANAMA	
Besoins opérationnels	133 millions de dollars (2015: 129 millions de dollars)
Nombre de rations quotidiennes	0,4 milliard (2015: 0,4 milliard)
Quantité de produits alimentaires	61 000 tonnes (2015: 71 000 tonnes)
Nombre d'opérations	10 (2015: 11)
Pays pour lesquels des opérations sont prévues	Bolivie (État plurinational de), Colombie, Cuba, El Salvador, Équateur, Guatemala, Haïti, Honduras, Nicaragua
Fonds d'affectation spéciale constitués pour des pays spécifiques	55,4 millions de dollars

Figure A.III.9: Besoins opérationnels du Bureau régional de Panama pour 2016
(en millions de dollars)



93. La région Amérique latine et Caraïbes dans son ensemble a atteint l'objectif du Millénaire pour le développement 1 et ramené la prévalence de la faim de 15 à 6 pour cent entre 1990 et 2014. Toutefois, 37 millions de Latino-Américains souffrent encore de la faim. La pauvreté touche 164 millions de personnes, soit 28 pour cent de la population. Si le nombre de personnes pauvres a légèrement reculé, le nombre et la proportion de personnes vivant dans l'extrême pauvreté a augmenté. Les inégalités de revenus restent fortes: les femmes et les populations autochtones ou d'ascendance africaine sont particulièrement vulnérables. La situation sur le plan de la sécurité alimentaire est très variable selon les pays et les sous-régions. La malnutrition chronique demeure très préoccupante, et 4 millions d'enfants de moins de 5 ans sont atteints d'un retard de croissance dans les 12 pays où le PAM est présent.
94. Le Bureau régional de Panama s'est fixé trois priorités complémentaires: i) réduire l'insécurité alimentaire et nutritionnelle en aidant les gouvernements à développer les programmes de protection sociale; ii) renforcer la résilience face aux catastrophes naturelles à répétition et aux effets à long terme du changement climatique en aidant les gouvernements et les communautés à améliorer la gestion du cycle des catastrophes; et iii) stimuler la production agricole des petits exploitants et encourager le développement des marchés grâce à l'amélioration des capacités locales.
95. En Amérique latine, les bénéficiaires du PAM comprennent les personnes qui reçoivent une assistance alimentaire directe sous forme de distributions de vivres et/ou de transferts de type monétaire; celles qui bénéficient d'activités de création d'actifs, de formation et de communication visant à modifier les comportements, et les petits agriculteurs qui participent à des activités Achats au service du progrès; et les populations qui bénéficient des effets du développement des capacités et de l'assistance technique.
96. Le PAM mise de plus en plus sur les programmes de protection sociale qui viennent en aide aux enfants, aux femmes enceintes, aux mères allaitantes et aux petits paysans. Ces interventions permettent non seulement de lutter contre la faim et la pauvreté monétaire, mais aussi de poursuivre des objectifs de développement plus vastes, tels que l'éducation primaire universelle, l'égalité des sexes et la santé maternelle et infantile.

97. Le PAM met en œuvre des programmes d'alimentation scolaire à dimension nutritionnelle en s'attachant à rassembler des éléments factuels de nature à contribuer à l'élaboration des programmes nationaux de repas scolaires. L'introduction dans les programmes d'alimentation scolaire utilisant la production locale de modalités novatrices telles que les transferts de type monétaire est en cours; l'objectif est de permettre aux bénéficiaires d'acheter des aliments frais aux paysans des environs et de diversifier l'alimentation des enfants, ce qui contribue à améliorer les chances de pérennisation des programmes, aussi bien sur le plan national qu'au niveau des communautés.
98. Le PAM s'investit aussi dans le développement des capacités des pouvoirs publics et la mise en œuvre de programmes d'accès aux marchés, et il s'emploie à renforcer l'articulation entre ces programmes, les activités Achats au service du progrès et les dispositifs nationaux de protection sociale. Le but est d'établir un lien entre la demande émanant des programmes de protection sociale sur le long terme et les achats auprès des petits producteurs locaux.
99. En Amérique latine, la question de la sécurité alimentaire est indissociable de celle des effets des catastrophes naturelles et de la pauvreté. Le PAM s'emploie à renforcer la résilience des communautés pour les aider à résister aux crises, à les amortir et à s'en relever grâce à des activités de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise, de réduction des risques de catastrophe et d'adaptation au changement climatique.
100. En 2016, le PAM prévoit de porter assistance à plus de 4,9 millions de bénéficiaires, les besoins opérationnels étant évalués à 133 millions de dollars, soit une augmentation de 3 pour cent par rapport à 2015. Des financements prévisibles et souples sont nécessaires pour assurer une planification rationnelle et pour hiérarchiser les activités. Le budget prévisionnel des programmes de pays et projets de développement dans l'État plurinational de Bolivie, à Cuba, au Guatemala, en Haïti, au Honduras et au Nicaragua s'établit à 49 millions de dollars au total. Les IPSR visent les populations touchées par le conflit colombien, en Colombie et en Équateur, et apportent un soutien en matière de préparation et d'intervention en cas de crise en Haïti. L'IPSR régionale Amérique centrale prête assistance aux populations vulnérables touchées par une catastrophe naturelle. Pour 2016, les besoins opérationnels prévus au titre des IPSR se montent à 84 millions de dollars.
101. En 2016, le PAM mettra en œuvre des activités financées au moyen de fonds d'affectation spéciale dans huit pays d'Amérique latine. Le budget prévu, soit 55 millions de dollars, comprend une contribution pluriannuelle du Gouvernement hondurien destinée à financer le programme national d'alimentation scolaire, et un fonds d'affectation spéciale multidonateurs pour le développement des capacités en Colombie. Ces fonds d'affectation spéciale sont principalement constitués par les gouvernements hôtes, des contributions supplémentaires étant apportées par les gouvernements d'autres pays et des fondations privées.

ANNEXE IV

EXAMEN DU PLAN DE GESTION POUR 2015–2017

1. Cette annexe présente les grandes lignes des modifications apportées au Plan de gestion pour 2015–2017, sur la base des données disponibles fin septembre 2015.
2. Le montant du budget approuvé pour les besoins opérationnels en 2015 se chiffrait à 8,0 milliards de dollars, coûts d'appui indirects (CAI) compris mais fonds d'affectation spéciale exclus. Les recettes pour l'exercice étaient estimées à 4,4 milliards de dollars.

Programme de travail

3. Divers facteurs contribuent aux augmentations du programme de travail initial. Au cours des cinq dernières années, les hausses résultant des besoins imprévus se sont montées en moyenne à 25 pour cent du chiffre prévu au départ. Le tableau A.IV.1 donne un aperçu des modifications apportées au plan initial pour les années 2011 à 2015 pour tenir compte des besoins imprévus.

Année	Plan de gestion initial	Besoins imprévus**	Programme de travail final	Variation en pourcentage
2011	4 347	1 764	6 111	41
2012	5 162	1 634	6 796	32
2013	5 317	1 356	6 672	26
2014	6 267	2 183	8 450	35
2015 (septembre)	7 967	578	8 545***	7
Moyenne	5 812	1 503	7 315	26

* Les chiffres figurant dans le Plan de gestion sont arrondis.

** Montants établis sur la base des budgets des projets approuvés ou soumis pour approbation au 21 septembre 2015.

*** Chiffres au 21 septembre 2015.

4. En septembre 2015, le programme de travail¹ prévu se chiffrait à 8,55 milliards de dollars, soit une hausse de 7 pour cent par rapport au montant initialement projeté, qui était de 7,97 milliards de dollars. Le programme de travail a augmenté dans 53 pays de 1,56 milliard de dollars, tandis qu'il a diminué dans 31 pays de 990 millions de dollars. Il en résulte une augmentation nette de 580 millions de dollars, comme le montre le tableau A.IV.2.

¹ Besoins opérationnels plus CAI.

TABLEAU A.IV.2: BESOINS IMPRÉVUS POUR 2015 PAR CATÉGORIE D'ACTIVITÉS (en millions de dollars)				
Catégorie d'activités	Plan de gestion initial	Besoins imprévus²	Programme de travail actuel²	Variation en pourcentage
Projets de développement/ programmes de pays	785	-49	736	-6
Opérations d'urgence	2 973	385	3 357	13
Interventions prolongées de secours et de redressement (IPSR)	3 838	1	3 839	0
Opérations spéciales	372	241	613	65
TOTAL	7 967	578	8 545	7

5. Le tableau A.IV.3 montre la répartition des besoins imprévus par catégorie de coûts. La catégorie de coûts qui a marqué la plus forte hausse concerne les activités d'augmentation des capacités mises en œuvre dans le cadre d'opérations spéciales visant à appuyer les interventions d'urgence liées à la crise due au virus Ebola, au séisme qui a frappé le Népal ainsi qu'aux crises qui touchent le Yémen et la République centrafricaine.

TABLEAU A.IV.3: BESOINS IMPRÉVUS POUR 2015 PAR CATÉGORIE DE COÛTS (en millions de dollars)				
Catégorie de coûts	Plan de gestion initial	Besoins imprévus²	Programme de travail actuel²	Variation en pourcentage
Produits alimentaires	4 839	336	5 175	7
Espèces et bons	1 869	-212	1 657	-11
Développement et augmentation des capacités	448	208	656	46
Coûts d'appui directs (CAD)	811	246	1 057	30
TOTAL	7 967	578	8 545	7

6. Le tableau A.IV.4 fait apparaître les besoins imprévus les plus importants en 2015.

TABLEAU A.IV.4: BESOINS IMPRÉVUS LES PLUS IMPORTANTS EN 2015 (en millions de dollars)				
Pays bénéficiaire	Plan de gestion initial	Besoins imprévus²	Programme de travail actuel²	Variation en pourcentage
Intervention liée à Ebola	-	292	292	
Yémen	251	227	477	90
Iraq	118	216	334	183
République centrafricaine (opération régionale)	-	216	216	
Népal	52	127	179	244
Autres	7 547	-499	7 048	-7
TOTAL	7 967	578	8 545	7

² Montants établis sur la base des budgets des projets approuvés ou soumis pour approbation au 21 septembre 2015.

7. L'opération lancée pour faire face au virus Ebola a été classée parmi les interventions d'urgence de niveau 3 en août 2014. L'opération d'urgence régionale 200761, lancée en août 2014 et ciblant 1,3 million de personnes, appuie cette intervention en assurant la fourniture de produits alimentaires et d'une assistance nutritionnelle pour venir en aide aux personnes contaminées et endiguer la propagation du virus. L'objectif du PAM était de fournir une assistance alimentaire et nutritionnelle continue aux patients admis dans les unités de traitement. Les besoins opérationnels n'ont pas été inclus dans le Plan de gestion pour 2015-2017 car la date limite de soumission du document était antérieure au déclenchement de l'épidémie d'Ebola.
8. Face à l'insécurité, aux déplacements de population, aux carences des services sociaux, à l'insécurité alimentaire et à la pauvreté qui sévissent au Yémen, où la situation d'urgence a été classée au niveau 3 en juin 2015, le PAM assure des distributions de vivres et d'espèces sans condition aux ménages, des activités d'assistance alimentaire participatives, un soutien nutritionnel pour remédier à la malnutrition ainsi que la distribution de repas et de rations à emporter pour les écoliers.
9. En Iraq, la violence perdure même après l'élection d'un nouveau gouvernement: depuis janvier 2014, on a recensé quelque 2,1 millions de personnes déplacées et les récentes incursions d'extrémistes dans les régions d'Al-Anbar et de Salah al-Din ont provoqué un quatrième pic de mouvement de population. En outre, 1,5 million de personnes hébergées dans des communautés d'accueil nécessitent une assistance en raison de la demande accrue de services publics et de moyens d'existence, auxquelles s'ajoutent 1,3 million de personnes particulièrement vulnérables vivant dans des zones non contrôlées par le gouvernement. Le PAM fournit des bons d'alimentation ou des colis alimentaires familiaux pour un mois aux personnes installées et des rations pour trois jours destinées à apporter une aide immédiate aux déplacés temporaires – 1,3 million de personnes en tout – dans les 18 gouvernorats. Une intervention de niveau 3 est en cours depuis août 2014.
10. L'intensification du conflit en République centrafricaine survenue en décembre 2013 a provoqué le déplacement de 640 000 personnes tandis que la crise politique qui a éclaté en janvier 2014 a entraîné de nouveaux déplacements et le départ de personnes fuyant dans les pays voisins. L'intervention d'urgence de niveau 3 se poursuit. L'opération d'urgence 200799 ciblait 1,5 million de bénéficiaires au Cameroun, en République centrafricaine, en République du Congo et au Tchad. En 2015, l'opération d'urgence régionale a été reclassée, passant du niveau 3 au niveau 2.
11. Le séisme qui a frappé le Népal en avril 2015 a provoqué de graves dommages et, selon les estimations, touché directement 6,5 millions de personnes; le PAM et ses partenaires apportent un soutien à 1,4 million de personnes en situation de vulnérabilité et d'insécurité alimentaire dans les régions de l'ouest et du centre au moyen de distributions générales de vivres et de transferts monétaires, ainsi que de campagnes de supplémentation alimentaire généralisée à l'intention des enfants âgés de 6 à 59 mois, des femmes enceintes et des mères allaitantes. En avril 2015, ces opérations ont été classées au niveau 2.

Prévisions de recettes

12. Le Plan de gestion pour 2015–2017 tablait sur des recettes s'élevant à 4,4 milliards de dollars en 2015, devant générer des recettes d'un montant de 284,0 millions de dollars au titre du recouvrement des CAI. D'après les dernières projections pour 2015, établies sur la base des engagements pris par les donateurs, les recettes devraient s'élever à 4,9 milliards de dollars, ce qui générerait 316,1 millions de dollars au titre des CAI.

Budget administratif et d'appui aux programmes

13. Un budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) ordinaire d'un montant de 281,8 millions de dollars a été approuvé pour l'exercice 2015, à savoir: 99,3 millions de dollars pour l'appui aux programmes dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays, 52,1 millions de dollars pour l'appui aux programmes au Siège et 130,4 millions de dollars pour les dépenses de gestion et d'administration.
14. Un investissement supplémentaire de 9,2 millions de dollars au titre du budget AAP a été approuvé en 2015 pour améliorer l'efficacité des procédures opératoires et pour financer l'évolution des effectifs et les nouveaux outils conformément à l'approche visant à adapter le PAM à sa mission. Cet investissement était destiné à:
- l'achèvement du projet relatif au personnel recruté sur le plan local et à l'élaboration d'une stratégie en matière de diversité et d'intégration;
 - la mise en place de l'équipe chargée de la gestion globale du changement et la réalisation d'un examen des coûts et des dépenses dans le cadre de la recherche de l'excellence en matière de coûts;
 - le développement des capacités en vue d'appliquer de manière généralisée la gestion intégrée de la chaîne d'approvisionnement;
 - le renforcement de l'importance donnée aux communications, y compris aux sites Web interne et externe; et
 - le soutien continu apporté à l'examen du cadre de financement.
15. À la fin de 2014, le solde du Compte de péréquation des dépenses AAP s'établissait à 189,8 millions de dollars, montant qui s'explique en partie par le niveau sans précédent des recettes encaissées en 2014. À sa session annuelle de 2015, le Conseil a approuvé les utilisations suivantes du solde du Compte de péréquation des dépenses AAP³:
- 50 millions de dollars au profit du Compte d'intervention immédiate (CII) afin de disposer d'une capacité interne de prêt minimale pour faire face aux situations d'urgence;
 - 10 millions de dollars pour la création d'un fonds pour le programme de promotion de la santé;
 - 18 millions de dollars pour financer en 2015 des initiatives internes d'importance primordiale, centrées sur l'accélération du changement, investissements notamment destinés aux actions suivantes:
 - ◇ formation du personnel du PAM pour lui permettre de faire face à la forte augmentation des interventions d'urgence et d'appuyer les approches à long terme du problème de la faim;
 - ◇ aide aux pays cibles pour le développement des capacités nationales en vue d'éliminer la faim;
 - ◇ accélération du développement et de l'amplification de la plateforme relative aux transferts de type monétaire; et
 - ◇ renforcement des capacités du PAM en matière de collecte et d'utilisation des données factuelles pour la prise de décision.

³WFP/EB.A/2015/6-D/1.

16. Le chapitre IV relatif au budget administratif et d'appui aux programmes donne un aperçu des éléments liés à l'initiative visant à adapter le PAM à sa mission qui doivent être achevés d'ici à la fin de 2016.

Fonds d'affectation spéciale et comptes spéciaux

17. Le tableau A.IV.5 compare les montants révisés des fonds d'affectation spéciale et des comptes spéciaux prévus pour 2015 avec les besoins indiqués dans le Plan de gestion pour 2015–2017.
18. En 2015, les fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle ont servi à appuyer le renforcement des capacités et de l'efficacité organisationnelles du PAM, principalement en finançant des activités se rapportant aux Achats au service du progrès, à la préparation aux situations d'urgence et aux interventions en cas de crise, à la qualité et à la sécurité sanitaire des aliments, à la nutrition, à l'apprentissage et au développement des compétences, à la problématique hommes-femmes et au développement des capacités.
19. Les besoins au titre des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle sont inférieurs de 54 pour cent à ceux prévus dans le Plan de gestion pour 2015-2017, comme indiqué au tableau A.IV.5. Le montant total de ces besoins, soit 150 millions de dollars, comprend: i) les besoins pour lesquels un financement a été trouvé; et ii) ceux pour lesquels un donateur n'a pas encore été trouvé. Les prévisions de financement actualisées pour 2015, qui s'élèvent à 69 millions de dollars, excluent les besoins au titre des fonds d'affectation spéciale à vocation institutionnelle qui resteront vraisemblablement non financés.
20. Les fonds d'affectation spéciale destinés à des pays spécifiques sont inférieurs de 15 pour cent aux montants figurant dans le Plan de gestion pour 2015-2017, comme indiqué au tableau A.IV.5. Ces fonds, émanant pour la plupart des gouvernements hôtes, sont reçus au niveau des pays et permettent aux bureaux de pays de collaborer avec les pouvoirs publics pour mettre en œuvre les programmes du PAM. En 2015, la région Amérique latine et Caraïbes a absorbé 61 pour cent des fonds d'affectation spéciale destinés à des pays spécifiques, qui servent notamment à financer l'alimentation scolaire au Honduras et l'assistance technique en Colombie. Figurent au rang des initiatives majeures menées dans d'autres régions le programme conjoint de renforcement de la résilience au Soudan et le projet mené en Afghanistan par l'organisation Nutrition and Education International et le PAM.
21. En 2015, les comptes spéciaux ont continué à servir au financement de diverses initiatives ayant trait au transport aérien, aux Entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies, aux télécommunications, au Système d'appui à la gestion logistique, au Programme mondial d'achat-location de véhicules, à la logistique, à la sécurité, à l'auto-assurance et à la problématique hommes-femmes. L'augmentation des prévisions de financement pour 2015 est en grande partie imputable à la mise en place du compte spécial relatif aux transferts monétaires et aux bons.

TABLEAU A.IV.5: MONTANTS RÉVISÉS DES FONDS D’AFFECTATION SPÉCIALE ET DES COMPTES SPÉCIAUX PRÉVUS POUR 2015			
	Besoins prévus dans le Plan de gestion pour 2015 (en millions de dollars)	Prévisions de financement pour 2015 (en millions de dollars)	Écart (en pourcentage)
Fonds d’affectation spéciale à vocation institutionnelle	150	69	-54
Fonds d’affectation spéciale destinés à des pays spécifiques	99	84	-15
Comptes spéciaux	223	240	8
TOTAL	472	393	-17

ANNEXE V**PLAN DE TRAVAIL DU BUREAU DE L'ÉVALUATION POUR 2016–2018****INTRODUCTION**

1. La présente annexe expose le programme de travail que le Bureau de l'évaluation se propose d'exécuter au cours de la période 2016–2018. Il s'agit du premier plan de ce type conforme à la nouvelle politique d'évaluation, qui est soumise au Conseil d'administration pour approbation à sa session de novembre 2015.
2. Cette nouvelle politique [dans sa version provisoire] intègre les principes et les conditions en vigueur aux Nations Unies pour assurer une fonction d'évaluation de qualité optimale, tout en tenant compte du contexte, des objectifs et de l'architecture propres à l'organisation du PAM. Elle est l'expression de la volonté et de l'ambition de l'encadrement du PAM de répondre aux attentes mondiales quant à l'évaluation indépendante afin de renforcer l'obligation de rendre compte des résultats et la prise de décisions fondée sur des données factuelles à tous les niveaux.
3. Conformément aux dispositions du Plan stratégique et du document intitulé "Nouvelle structure organisationnelle adaptée à la mission du PAM" ainsi qu'aux engagements internationaux, la nouvelle politique [dans sa version provisoire] définit le cadre d'orientation stratégique, le cadre normatif et le cadre de responsabilité de l'ensemble de la fonction d'évaluation du PAM, en s'appuyant notamment sur la fonction d'évaluation centralisée très efficace en place et sur la fonction d'évaluation décentralisée axée sur la demande en train d'être établie.
4. Compte tenu des priorités du PAM, des risques auxquels il est exposé ainsi que des pénuries de ressources qu'il connaît, et reconnaissant que la fonction d'évaluation centralisée et les fonctions d'évaluation décentralisées en sont à des stades de développement très différents, la direction du PAM et le Conseil d'administration sont convenus¹ d'aborder la mobilisation des ressources et la mise en œuvre de manière progressive sur la période allant de 2016 à 2021. Les résultats attendus en 2016 décrits ci-après reposent donc sur les priorités stratégiques énoncées dans la nouvelle politique [dans sa version provisoire], qui définissent les premières étapes que doit suivre le Bureau de l'évaluation pour la mettre en œuvre. Les perspectives pour 2017-2018 sont provisoires et pourraient devoir être ajustées dans les prochains plans de travail du Bureau de l'évaluation en fonction de la stratégie d'évaluation à venir et des ressources disponibles.

RÉSUMÉ DU PLAN DE TRAVAIL

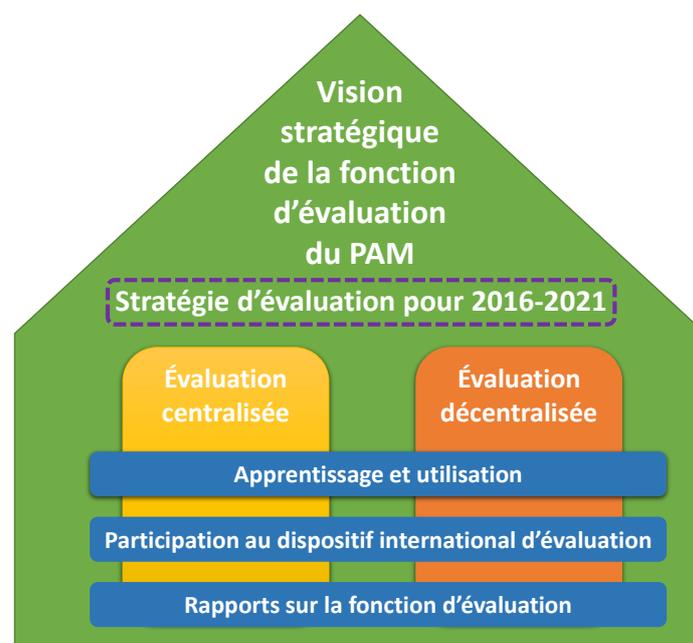
5. L'année 2016 sera en quelque sorte une année de transition pour le Bureau de l'évaluation, car c'est au cours de cette année qu'il prendra ses nouvelles attributions consistant notamment à contrôler l'ensemble de la fonction d'évaluation, à la mettre en place à tous les niveaux du PAM et à en rendre compte, tout en continuant de remplir sa fonction d'évaluation centralisée. Le présent plan de travail est donc structuré conformément aux

¹ 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).

champs d'action stratégiques découlant de la politique d'évaluation pour 2016–2021 [dans sa version provisoire], comme illustré à la figure 1.

6. Au cours de la période 2016–2018, le Bureau de l'évaluation va:
- i) lancer, début 2016, une stratégie d'évaluation pour guider la mise en œuvre de la nouvelle politique d'évaluation;
 - ii) produire, de manière indépendante, des données factuelles pour appuyer l'obligation redditionnelle et l'apprentissage en poursuivant son programme 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, de la capacité à répondre à ces besoins et des ressources disponibles. L'objectif est de poursuivre la série temporaire d'évaluations centralisées portant sur des opérations spécifiques pendant une année supplémentaire en 2017², en maintenant un niveau de couverture similaire à celui de 2014;
 - iii) poursuivre la mise en place et l'adoption du cadre propice aux évaluations décentralisées conformément à la politique d'évaluation;
 - iv) contribuer à la culture de l'apprentissage et de la reddition de comptes du PAM en encourageant l'utilisation active des évaluations lors de la conception et de l'approbation des politiques et des programmes;
 - v) participer au dispositif international d'évaluation dans le cadre d'évaluations, de partenariats et de réseaux à l'échelle du système;
 - vi) développer 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.

Figure 1: Élargissement de la fonction d'évaluation du PAM



² Les dernières évaluations ont été commandées en 2016.

RESSOURCES

7. En 2016, toutes sources de financement confondues, les ressources mises à la disposition du Bureau de l'évaluation pour exécuter l'intégralité de son plan de travail se chiffrent au total à 9 millions de dollars, comme en 2015. Sur ce montant, 2,7 millions de dollars correspondent aux dépenses de personnel (contre 2,9 millions de dollars en 2015), et 6,3 millions de dollars aux dépenses autres (contre 6,2 millions de dollars en 2015), soit une augmentation de 2 pour cent des ressources de trésorerie
8. **Budget administratif et d'appui aux programmes (AAP):** sur le montant total des ressources disponibles, 6,2 millions de dollars proviennent du budget AAP. Cette allocation de base a été augmentée de 13 pour cent par rapport à 2015 (5,5 millions de dollars). Concrètement, le budget AAP global du Bureau de l'évaluation pour 2016 n'augmente toutefois que de 1,6 pour cent par rapport à 2015, car en 2015, le Bureau a bénéficié d'une enveloppe supplémentaire de 600 000 dollars au titre d'une initiative interne d'importance primordiale visant à renforcer la fonction d'évaluation conformément aux recommandations de l'évaluation par les pairs effectuée en 2014. Avec cette enveloppe supplémentaire, le budget AAP total du Bureau de l'évaluation s'est chiffré à 6,1 millions de dollars en 2015.
9. Cela étant, l'augmentation du budget AAP de base du Bureau de l'évaluation pour 2016 représente une importante avancée en ce qu'il consolide l'assise financière de la fonction d'évaluation. Elle permet de relever la base sur laquelle les futures allocations budgétaires seront décidées et constitue le niveau de référence pour le suivi des futurs budgets dans le cadre de la nouvelle politique d'évaluation.
10. Autres sources: par ailleurs, un montant de 2 837 500 dollars sera alloué au titre du compte spécial dédié qui a été établi en 2013 pour réaliser la série d'évaluations d'opérations spécifiques en utilisant les ressources des projets, et qui est temporairement géré par le Bureau de l'évaluation.
11. Pour réellement commencer à mettre en œuvre la politique, en veillant à progresser méthodiquement de façon à répondre aux normes fixées concernant la couverture des évaluations centralisées et en mettant en place également tous les éléments nécessaires pour renforcer la fonction d'évaluation dans l'ensemble du PAM, il faudrait beaucoup plus de ressources AAP que celles allouées (aux alentours de 8 millions de dollars au lieu de 6,2 millions de dollars) pour 2016. Ces financements seraient nécessaires pour les raisons suivantes:
 - l'accumulation des évaluations en attente dans le cadre du cycle d'évaluation des politiques du PAM convenu;
 - la volonté d'étendre progressivement la couverture, en augmentant par exemple le nombre d'évaluations de politiques et de portefeuilles de pays, conformément aux normes arrêtées en la matière;
 - les activités nécessaires pour progresser méthodiquement dans la réalisation des travaux relevant de tous les champs d'action stratégiques, notamment l'évaluation décentralisée, l'établissement des rapports sur la fonction d'évaluation et l'appui renforcé et proactif à l'apprentissage issu des évaluations et à l'utilisation de celles-ci.
12. Compte tenu de la pénurie de ressources en 2016, le plan de travail s'accompagne de mesures rigoureuses et novatrices de hiérarchisation des activités par ordre de priorité, et cherche à maximiser les gains d'efficacité dans la gestion des évaluations (voir le paragraphe 14 ci-dessous) et à tirer parti de la valeur ajoutée des partenariats. Environ deux tiers des crédits AAP alloués au titre des dépenses de personnel et des dépenses autres sont

affectés aux évaluations centralisées, et environ un tiers doit servir à faire des progrès concrets dans tous les autres champs d'action stratégiques. Pour parvenir à cet équilibre en 2016, le nombre d'évaluations centralisées a été revu à la baisse une nouvelle fois (après une première réduction en 2015). Le niveau de couverture de ces évaluations est inférieur à ceux obtenus récemment et s'écarte des normes établies dans la nouvelle politique.

13. Les perspectives pour 2017 et 2018 mentionnées dans le plan de travail tablent sur des avancées plus importantes vers la réalisation de l'objectif défini dans la nouvelle politique d'évaluation, qui veut que 0,8 pour cent des contributions du PAM soient consacrées à l'évaluation, centralisée et décentralisée³, d'ici à la fin de la période d'application de ladite politique (2021), toutes sources confondues, au titre d'un mécanisme de financement durable.
14. Le Bureau de l'évaluation s'engage à maintenir le coût de l'évaluation au niveau minimum nécessaire pour fournir des données factuelles solides et dignes de foi en temps voulu et sous une forme accessible afin d'aider les responsables à prendre leurs décisions en connaissance de cause. Des gains d'efficacité et des économies ont été réalisés:
 - i) en menant autant que possible les évaluations conjointement ou en partenariat avec d'autres parties prenantes de façon à partager les coûts (évaluations interorganisations de l'action humanitaire, par exemple);
 - ii) en externalisant en partie la gestion des évaluations, lorsque cela permet de faire des économies, tout en veillant au respect des normes de qualité (notamment pour les évaluations d'opérations ou pour la série d'évaluations d'impact réalisée dans le cadre de l'initiative 3ie [*International Initiative for Impact Evaluation*]);
 - iii) en concluant des accords de longue durée avec un large éventail de prestataires de services d'évaluation⁴;
 - 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.
15. En résumé: le tableau 1 offre un aperçu du plan de travail du Bureau de l'évaluation relatif aux évaluations centralisées pour 2016, ainsi que les perspectives provisoires pour 2017 et 2018. En 2016, 14 évaluations centralisées relevant du programme de travail de base seront conduites, dont 8 commencées en 2015⁵ et 6 nouvelles⁶, et 25 évaluations d'opérations temporairement gérées par le Bureau de l'évaluation seront en cours, dont 10 entamées en 2015 et 15 nouvelles. La justification et le détail de ces évaluations sont indiqués à la section B ci-après. Les résultats attendus relatifs aux autres champs d'action stratégiques sont décrits à partir de la section C.

³ Sachant que les évaluations décentralisées seront imputées au budget d'autres unités, et non à celui du Bureau de l'évaluation.

⁴ Les accords de longue durée offrent de multiples avantages, en particulier des gains d'efficacité sur le plan administratif.

⁵ Y compris la série de quatre évaluations de l'impact de la malnutrition aiguë modérée réalisée dans le cadre d'un nouveau partenariat. Ce partenariat en était au stade des négociations initiales au moment de la rédaction du plan de travail pour 2015 et n'est donc pas inclus dans les six nouvelles évaluations indiquées dans ce plan.

⁶ En 2015, il était prévu d'achever 7 évaluations et d'en commencer 10 (voir la note de bas de page précédente); et en 2014, les prévisions tablaient sur 9 évaluations achevées et 8 commencées.

RÉSULTATS ATTENDUS EN 2016 ET PERSPECTIVES POUR 2017–2018

A. Stratégie d'évaluation

16. La stratégie d'évaluation, dont l'élaboration a débuté en 2015, sera l'un des premiers résultats attendus obtenus au titre du plan de travail de 2016. Elle vise à faire le lien entre la politique d'évaluation et les plans de gestion annuels du PAM. Elle précisera le déroulement des opérations, les modalités d'exécution et les mesures à respecter pour atteindre les effets directs et la finalité énoncés dans la politique, notamment en ce qui concerne l'application progressive des principes d'évaluation et des normes de couverture à tous les niveaux du PAM, les capacités et la mobilisation des ressources, la répartition des rôles et responsabilités, l'évaluation de la qualité et l'établissement des rapports.

B. Évaluations centralisées

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 2016–2018 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. Conformément aux six domaines prioritaires énoncés dans le Plan de gestion du PAM pour 2016–2018 relatifs à la poursuite du renforcement organisationnel⁷, ce programme vise à produire en temps voulu des données factuelles pertinentes pour appuyer la prise de décisions. Plusieurs évaluations et séries planifiées fournissent des données sur le développement des capacités nationales, les capacités dans le domaine de la nutrition et les partenariats stratégiques. Dans le cadre des champs d'action stratégiques décrits ci-après, le Bureau de l'évaluation lui-même noue de nouveaux partenariats stratégiques, contribue davantage à la prise de décisions par le PAM concernant les questions de politique générale et les opérations et prend des mesures supplémentaires pour obtenir des gains d'efficacité dans le cadre des processus d'évaluation.

19. Au vu du nombre sans précédent de situations d'urgence de niveau 3 en 2014, la catégorie inaugurée cette année-là pour regrouper les évaluations des interventions humanitaires menées pour y répondre sera reconduite. À la suite de l'expérimentation concluante des évaluations interorganisations de l'action humanitaire, qui sont intégrées dans le cycle des programmes d'action humanitaire du Comité permanent interorganisations, toutes les interventions de niveau 3 seront évaluées, soit au moyen d'évaluations interorganisations, soit par le Bureau de l'évaluation dans le cadre d'évaluations séparées des interventions menées par le PAM. Les décisions sont prises au cas par cas. Les interventions d'urgence inférieures au niveau 3 seront prises en compte dans le processus de sélection des évaluations d'opérations spécifiques de manière à en assurer une couverture optimale. En 2016,

⁷ 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.

l'évaluation de l'intervention régionale lancée par le PAM pour faire face à la crise liée au virus Ebola sera menée à bien sous la forme d'une évaluation distincte du PAM.

20. La règle à suivre pour évaluer les politiques du PAM est définie dans le document intitulé "Élaboration des politiques du PAM", approuvé par le Conseil d'administration en 2011⁸. Son application 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 selon les ressources disponibles, l'évaluation de la politique en matière de protection humanitaire (adoptée en 2012) et celle de la stratégie institutionnelle en matière de partenariat pour 2014–2017⁹ commenceront en 2016. Par ailleurs, l'évaluation de la politique du PAM en matière de renforcement des capacités (adoptée en 2009) se conclura en 2016. L'évaluation de la politique en matière de VIH/sida figure dans les perspectives pour 2017, et celles des politiques exposées dans les documents "Point sur la politique du PAM en matière de filets de sécurité" (2012), "Révision de la politique en matière d'alimentation scolaire" (2013) et "Le rôle du PAM en matière de consolidation de la paix dans les situations de transition" (2013) dans les perspectives pour 2018.
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 2016, le Bureau de l'évaluation prévoit de commencer l'évaluation du rôle du PAM en matière d'action humanitaire, qui portera sur trois de ses politiques 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). L'étude théorique commencera après le Sommet mondial sur l'action humanitaire (mai 2016) afin de tenir compte des derniers documents directifs en date du PAM sur ces questions ainsi que des conclusions du Sommet. Elle visera à dégager des données factuelles susceptibles d'être exploitées pour étayer l'engagement renouvelé du PAM en la matière. D'autres évaluations de politiques pourront être ajoutées en fonction des ressources et des priorités qui seront établies dans la future stratégie d'évaluation.
22. Les évaluations stratégiques portent principalement sur les stratégies, les questions systémiques ou institutionnelles et les programmes et initiatives d'envergure mondiale ou régionale. Les projets et les priorités du Bureau de l'évaluation ont été actualisés pour prendre en considération les dernières évolutions liées au renouvellement du Plan stratégique du PAM. Aucune nouvelle évaluation stratégique ne débutera en 2016. Les projets d'évaluations stratégiques à mener à partir de 2017 seront arrêtés dans leur forme définitive après l'élaboration du prochain Plan stratégique du PAM, de façon à tenir compte de celui-ci et à faire le point sur la mise en œuvre de l'Examen quadriennal complet. Ces projets s'appuieront également sur les éléments d'information issus de l'étude de l'évaluabilité¹⁰ du Plan stratégique du PAM pour 2014–2017, qui doit se terminer début 2016. L'étude de l'évaluabilité vise en outre à éclairer l'élaboration du prochain Plan stratégique et du Cadre

⁸ WFP/EB.A/2011/5-B.

⁹ Ce document fait partie du recueil des politiques du PAM.

¹⁰ 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.

de résultats stratégiques qui l'accompagnera. Elle nécessitera donc d'anticiper la contribution attendue du PAM à la réalisation du deuxième objectif de développement durable, à savoir "Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable"¹¹, et de s'intéresser aux domaines stratégiques connexes.

23. Le futur programme complet d'évaluations stratégiques dépendra donc des résultats de l'étude de l'évaluabilité du Plan stratégique. Cela étant, il est probable que les prochaines évaluations stratégiques comprendront des composantes relatives à la gestion des opérations dans l'environnement où le PAM opère, qui est de plus en plus sujet aux crises, complexe, saturé et caractérisé par le souci de l'économie, et dans lequel les dimensions de l'action humanitaire et du développement sont interdépendantes et nécessitent des interventions flexibles et dynamiques menées en collaboration avec des partenaires. Compte tenu de la série d'initiatives en faveur du changement organisationnel devant s'achever en 2016, qui avaient été entreprises en lien avec le Plan stratégique pour 2014–2017 afin d'accroître l'efficacité et l'efficacités du PAM, une évaluation stratégique consacrée à la gestion de ce changement est programmée pour 2017.
24. L'évaluation stratégique des activités du PAM en matière de résilience, planifiée précédemment pour 2016, sera remplacée en temps utile par une évaluation de la politique de renforcement de la résilience au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition, approuvée en 2015¹².
25. En fournissant des données factuelles sur le positionnement stratégique, la performance et les résultats de l'ensemble des opérations et des activités du PAM sur des périodes allant de trois à cinq ans, les évaluations de portefeuilles de pays vont dans le sens de la volonté renouvelée du PAM d'aborder de manière stratégique son engagement dans chaque pays en considérant l'ensemble des activités qui y sont menées. Les évaluations de portefeuilles de pays sont des instruments de reddition de comptes et des outils d'apprentissage susceptibles d'éclairer les stratégies de pays futures.
26. Après la sélection méthodique des pays remplissant les conditions nécessaires à l'évaluation de leur portefeuille d'activités¹³, le critère final présidant à la programmation d'une telle évaluation est son "degré d'opportunité", la question étant de savoir si les données factuelles obtenues pourraient être exploitées dans la planification stratégique et opérationnelle du bureau de pays concerné, en faisant concorder le Plan stratégique du PAM, le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) et d'autres processus de coordination des Nations Unies avec les besoins et les priorités au niveau national. Ces processus ne sont pas entièrement entre les mains du PAM. La planification des évaluations de portefeuilles de pays par le Bureau de l'évaluation est donc souple, et les pays mentionnés ci-après le sont à titre indicatif.
27. Dans le cadre de sa politique d'évaluation pour 2016–2021, le PAM entend faire passer le nombre d'évaluations de portefeuilles de pays à sept ou huit par an. Compte tenu du manque de ressources en 2016, la priorité est d'en lancer une à Sri Lanka et une au Cameroun (à

¹¹ Fin 2015, un séminaire intitulé "Année de l'évaluation", organisé par les organismes ayant leur siège à Rome, examinera les questions relatives à l'évaluation de la contribution de ces derniers à la réalisation du deuxième objectif de développement durable.

¹² WFP/EB.A/2015/5-C.

¹³ Telles 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.

confirmer) et d'achever celles en cours en République islamique de Mauritanie, au Burundi et en Iraq (commencées en 2015).

28. La série temporaire d'évaluations d'opérations spécifiques gérée au niveau central, qui a commencé en 2013, se poursuivra tout au long de l'année 2016. En 2016 toujours, 10 évaluations de ce type démarrées en 2015 se termineront et 15 autres seront lancées. Cela permettra d'assurer la continuité de la couverture en 2016, parallèlement à la mise en place progressive d'une fonction d'évaluation décentralisée au PAM. D'autres évaluations de cette série seront planifiées conformément à la stratégie d'évaluation et dans le respect des systèmes du PAM en pleine évolution en matière de gestion de la performance et de gestion du cycle des projets, ainsi que des stratégies connexes. Étant donné que les évaluations d'opérations spécifiques sont publiées, mais qu'elles ne sont pas présentées au Conseil, une synthèse des évaluations achevées continuera d'être faite à l'intention de celui-ci en 2016 et 2017.

29. La série d'évaluations de l'impact de la malnutrition aiguë modérée portant sur plusieurs pays, qui a commencé en 2015, se poursuivra en 2016 et 2017, et se terminera par une synthèse. Partant de son expérience de la conduite de trois séries d'évaluations d'impact¹⁴, le Bureau de l'évaluation travaille pour cette série dans le cadre d'un partenariat stratégique mondial avec l'initiative 3ie. Cette collaboration permet d'élargir la couverture en faisant appel à des partenaires spécialisés dans d'autres domaines, afin de mener et 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 ici. Dans le cas présent, une approche plus expérimentale de l'évaluation est adoptée pendant deux ans et des données de référence sont recueillies dans le cadre du processus d'évaluation.

TABLEAU 1: PROGRAMME D'ÉVALUATIONS CENTRALISÉES EN 2016 ET PERSPECTIVES POUR 2017 ET 2018
Mise en place progressive d'une couverture totale

Type	2016 (session du Conseil)	2017	2018
Évaluations de politiques	<p><i>Suite de 2015:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Développement des capacités (deuxième session ordinaire de 2016) <p><i>Nouvelles:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Rôle du PAM en matière d'action humanitaire Protection humanitaire Stratégie institutionnelle en matière de partenariat 	<p><i>Suite de 2016:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Rôle du PAM en matière d'action humanitaire (première session ordinaire de 2017) Protection (session annuelle de 2017) Stratégie institutionnelle en matière de partenariat (session annuelle de 2017) <p><i>Nouvelles:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> VIH/sida 	<p><i>Suite de 2017:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> VIH/sida <p><i>Nouvelles:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Situation concernant les filets de sécurité Politique révisée en matière d'alimentation scolaire Consolidation de la paix dans les situations de transition

¹⁴ Consacrées à l'alimentation scolaire; à la contribution de l'assistance alimentaire à la mise en place de solutions durables dans les situations de réfugiés prolongées; et à l'impact des activités Vivres pour la création d'actifs sur la résilience des moyens d'existence.

TABLEAU 1: PROGRAMME D'ÉVALUATIONS CENTRALISÉES EN 2016 ET PERSPECTIVES POUR 2017 ET 2018 Mise en place progressive d'une couverture totale			
Type	2016 (session du Conseil)	2017	2018
Évaluations stratégiques	<i>Suite de 2015:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Aucune <i>Nouvelles:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Aucune 	<i>Suite de 2016:</i> Aucune <i>Nouvelles:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion du changement organisationnel • Autres, à décider en fonction du prochain Plan stratégique du PAM et de l'étude d'évaluabilité 	<i>Nouvelles:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Voir 2017
Évaluations de portefeuilles de pays	<i>Suite de 2015:</i> <ul style="list-style-type: none"> • République islamique de Mauritanie (session annuelle de 2016) • Burundi (deuxième session ordinaire de 2016) • Iraq (deuxième session ordinaire de 2016) <i>Nouvelles:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Cameroun (à confirmer) • Sri Lanka 	<i>Suite de 2016:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Cameroun • Sri Lanka <i>Nouvelles: à confirmer</i> <ul style="list-style-type: none"> • Pays 1 • Pays 2 • Pays 3 • Pays 4 	<i>Suite de 2016:</i> <ul style="list-style-type: none"> • À décider <i>Nouvelles: à confirmer</i> <ul style="list-style-type: none"> • Pays 1 • Pays 2 • Pays 3 • Pays 4 • Pays 5 • Pays 6*
Interventions humanitaires d'urgence de niveau 3	<i>Suite de 2015:</i> Aucune <i>Nouvelles:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Intervention du PAM liée au virus Ebola: Guinée, Libéria et Sierra Leone 	<i>Suite de 2016:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Intervention du PAM liée au virus Ebola: Guinée, Libéria et Sierra Leone <i>Nouvelles</i> À décider selon le contexte. Hypothèse retenue: deux	À décider selon le contexte Hypothèse retenue: deux
Évaluations d'impact	<i>Suite de 2015:</i> Malnutrition aiguë modérée dans les pays suivants: Mali, Niger, Soudan (à confirmer) et Tchad	<i>Suite de 2016:</i> Malnutrition aiguë modérée dans les pays suivants: Mali, Niger, Soudan et Tchad (deuxième session ordinaire de 2017)	À déterminer
Évaluations d'opérations spécifiques (sauf interventions d'urgence de niveau 3)	<i>Suite de 2015:</i> 10 <i>Nouvelles:</i> 15	<i>Suite de 2016:</i> Fin de la série.	

TABLEAU 1: PROGRAMME D'ÉVALUATIONS CENTRALISÉES EN 2016 ET PERSPECTIVES POUR 2017 ET 2018
Mise en place progressive d'une couverture totale

Type	2016 (session du Conseil)	2017	2018
Synthèses d'évaluations	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport annuel sur l'évaluation en 2015 (session annuelle de 2016) • Synthèse d'évaluations d'opérations spécifiques menées sur la période 2015/2016 (deuxième session ordinaire de 2016) 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport annuel sur l'évaluation en 2016 – élargi (session annuelle de 2017) • Synthèse d'évaluations d'opérations spécifiques menées sur la période 2016/2017 (deuxième session ordinaire de 2017) • Série d'évaluations de l'impact de la malnutrition aiguë modérée (deuxième session ordinaire de 2017) 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport annuel sur l'évaluation en 2017 – élargi (session annuelle de 2018)

* Le nombre reste à déterminer, mais il doit contribuer à la mise en place progressive de la couverture définie dans la politique d'évaluation.

C. Renforcement de la fonction d'évaluation décentralisée

30. Pour ses investissements en 2015 et 2016, le PAM a accordé la priorité au renforcement du suivi, tout en maintenant sa fonction d'évaluation centralisée très efficace et en mettant en place les éléments essentiels d'un cadre propice à l'évaluation décentralisée. Conformément à la nouvelle politique d'évaluation, la figure 2 décrit les éléments fondamentaux de la fonction d'évaluation décentralisée qui sera mise en œuvre progressivement au cours des trois prochaines années, de 2016 à 2018 (en tenant compte de la stratégie d'évaluation et des ressources disponibles). Cette fonction sera mise en service à tous les niveaux du PAM, mais le Bureau de l'évaluation a un rôle moteur à jouer dans l'élaboration de ses éléments structurels fondamentaux, en concertation avec les collègues d'autres divisions du Siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays. En 2016, il sera également extrêmement important d'instaurer, au sein du Bureau de l'évaluation, des liens étroits entre les champs d'action stratégiques que sont l'apprentissage et l'utilisation des évaluations et l'établissement de rapports sur la fonction d'évaluation.

31. Les priorités pour 2016 seront les suivantes:

- faire connaître les incidences de la politique d'évaluation pour les évaluations décentralisées à tous les niveaux de l'organisation en instaurant un dialogue actif avec les collègues des bureaux régionaux et des bureaux de pays;
- expérimenter et enrichir le projet d'orientations relatives à l'évaluation décentralisée¹⁵. Il s'agira ici notamment de continuer de donner des conseils techniques ponctuels aux collègues testant les orientations et d'élaborer un mécanisme d'examen externe des projets de mandat, des rapports initiaux et des rapports d'évaluation;
- concevoir un contrôle a posteriori indépendant de la qualité des évaluations décentralisées¹⁶, qui sera également appliqué aux évaluations centralisées;

¹⁵ Le projet d'orientations a été mis au point en 2015 parallèlement aux orientations relatives aux examens élaborées par la Division de la gestion et du suivi de la performance.

¹⁶ Programmé à l'origine en 2015, il a été repoussé à 2016 afin d'attendre que la politique soit approuvée.

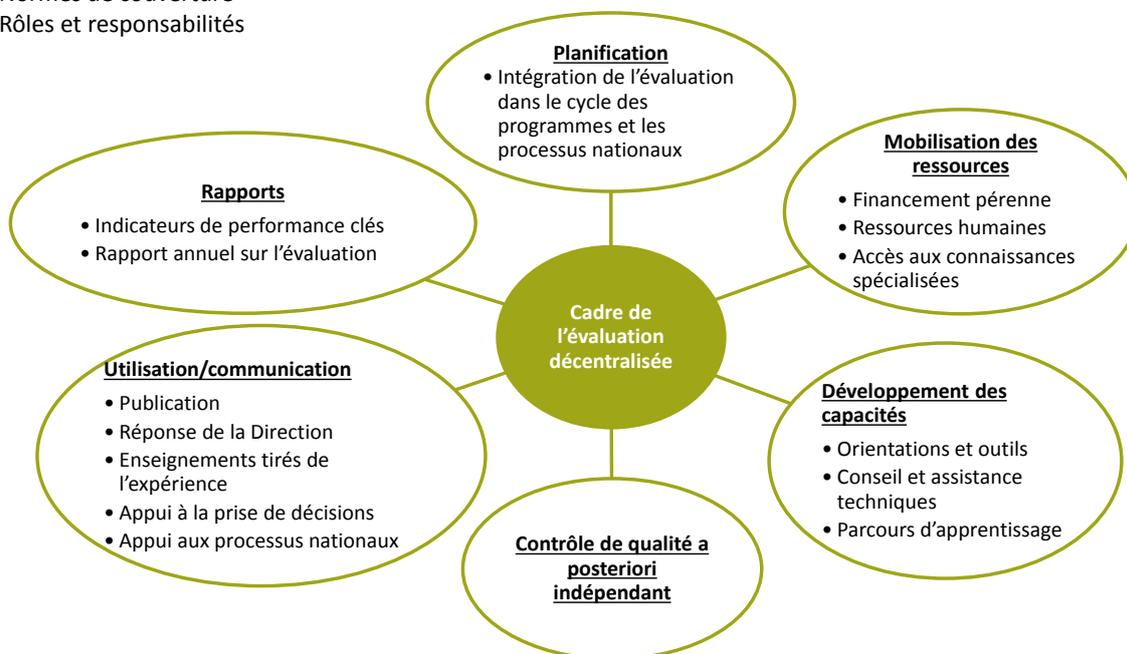
- concevoir un parcours d'apprentissage complet sur les évaluations décentralisées;
- élaborer des définitions d'emploi et recruter d'ici à 2017 des conseillers régionaux chargés de l'évaluation;
- contribuer à la recherche d'un mécanisme de financement pérenne des évaluations décentralisées.

32. Dans les perspectives pour 2017, le Bureau de l'évaluation s'attend à ce que chaque bureau régional crée un poste de conseiller régional chargé de l'évaluation, conformément à la politique de l'évaluation.

Figure 2: Éléments fondamentaux de la fonction d'évaluation décentralisée

Cadre normatif

- Politique et stratégie d'évaluation
- Normes et règles
- Normes de couverture
- Rôles et responsabilités



D. Promotion de l'apprentissage et de l'utilisation de l'évaluation

33. Dans sa politique d'évaluation [dans sa version provisoire], le PAM réaffirme qu'il est important de veiller à ce que les évaluations soient exploitables par les décideurs et les parties prenantes, qu'elles favorisent l'*apprentissage* et l'*utilisation* des données obtenues pour améliorer les politiques, les stratégies, les programmes et les décisions relatives aux opérations, et qu'elles aident par là même le PAM à respecter ses obligations redditionnelles.

34. Compte tenu du manque de ressources et de la nécessité de procéder par étapes pour mettre en place la fonction conformément à ce que prévoit la politique, les priorités pour 2016 seront les suivantes:
- faciliter l'apprentissage à partir des évaluations ainsi que l'utilisation des données factuelles obtenues à l'appui des programmes, des politiques, de la planification et de la mise en œuvre, en intégrant systématiquement ces données dans le processus stratégique d'examen des programmes du PAM et en organisant des ateliers sur les enseignements à tirer des évaluations, lorsque les ressources le permettent;
 - terminer la mise à niveau de l'Intranet et des pages Internet du PAM sur l'évaluation (commencée en 2015) pour rendre plus efficace le partage des informations et des données factuelles dans ce domaine et permettre aux utilisateurs internes et externes d'accéder plus facilement aux données issues de toutes les évaluations du PAM (centralisées et décentralisées);
 - informer régulièrement le personnel du PAM et les parties prenantes sur la politique et la stratégie d'évaluation;
 - continuer de programmer et de conduire des évaluations dans le but affirmé d'exploiter leurs résultats, en les réalisant en temps utile pour éclairer les processus de décision.

E. Participation au dispositif international d'évaluation

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. Notant les possibilités particulières 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 2016:
- 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;
 - diriger les 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 dirigera également l'examen du GNUE consacré aux incidences des objectifs de développement durable pour l'évaluation, ainsi que les efforts déployés pour renforcer la participation du GNUE aux questions relatives à l'évaluation de l'action humanitaire;
 - 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 à l'évaluation du deuxième objectif de développement durable; les évaluations conjointes, comme celle du module de la sécurité alimentaire en 2014 et de l'initiative REACH en 2015, ou encore les conseils dispensés au sujet de l'évaluation décentralisée du Comité de la sécurité alimentaire; et les initiatives conjointes d'apprentissage et de renforcement des capacités, telles que celles consacrées aux évaluations de la problématique hommes-femmes et de l'action humanitaire, lancées en 2014–2015;

- contribuer à d'autres activités pertinentes du GNUE sur l'évaluation décentralisée, les normes et règles à respecter, la professionnalisation, les examens par les pairs, la gestion des connaissances et l'utilisation des évaluations, les partenariats et le développement des capacités d'évaluation conformément à la résolution de 2014 sur les capacités d'évaluation nationales;
- continuer de contribuer à d'autres réseaux professionnels internationaux et de collaborer avec eux¹⁷;
- continuer d'expérimenter et de renforcer le partenariat stratégique conclu avec l'initiative 3ie portant sur l'évaluation de l'action humanitaire.

F. Rapports relatifs à la fonction d'évaluation

36. Dans le cadre de la stratégie d'évaluation, le Bureau de l'évaluation définira également les indicateurs de performance clés et les systèmes d'information et d'établissement de rapports correspondants relatifs à la fonction d'évaluation centralisée et décentralisée du PAM, conformément au cadre établi dans la politique d'évaluation [dans sa version provisoire]. Il en rendra compte tous les ans au Conseil afin d'aider celui-ci à superviser la fonction d'évaluation du PAM, à compter de 2017.

37. Les indicateurs de performance clés en cours d'élaboration sont répartis dans les six domaines énoncés dans [la version provisoire de] la politique d'évaluation pour 2016–2021. Leur suivi et leur communication nécessitent de faire évoluer les systèmes d'information et d'établissement de rapports du PAM. Partant des bases jetées en 2015, les activités prioritaires pour 2016 seront les suivantes:

- recueillir des données sur une série restreinte d'indicateurs figurant dans les systèmes d'information et d'établissement de rapports existants;
- rendre compte de ces indicateurs dans la version remaniée du Rapport annuel sur l'évaluation en 2016 (session annuelle de 2017);
- enrichir le recueil d'indicateurs conçu en 2015;
- élaborer des orientations sur la collecte des données relatives aux indicateurs de performance clés;
- concevoir une plateforme et un tableau de bord accessibles sur le Web pour collecter les données relatives aux indicateurs de performance clés associés aux évaluations décentralisées et centralisées, en les reliant à d'autres plateformes et systèmes institutionnels – dispositifs à élaborer sur 2017 et 2018.

¹⁷ Comme le Réseau d'apprentissage actif pour la responsabilisation et l'efficacité en matière d'assistance humanitaire, dont le Bureau de l'évaluation est membre du groupe de pilotage; les réseaux d'évaluation d'impact, tels que le Réseau des réseaux sur les évaluations d'impact; les associations professionnelles dans le domaine de l'évaluation, comme les associations américaine et européenne d'évaluation; et l'Association internationale d'évaluation pour le développement.

ANNEXE VI

TERMINOLOGIE

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

Bénéficiaire

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

Besoins opérationnels

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

Budget administratif et d'appui aux programmes

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

Budget du PAM

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

Catégorie d'activités

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

Compte

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

Compte spécial

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

Conseil

Conseil d'administration du PAM et ses prédécesseurs.

Contribution

Don sous forme de produits alimentaires appropriés, d'articles non alimentaires, de services acceptables ou d'espèces, fait conformément aux procédures énoncées dans le Règlement financier du PAM. Une contribution peut être multilatérale, multilatérale à emploi spécifique ou bilatérale.

Contribution multilatérale

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

Contribution multilatérale à emploi spécifique

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

Coûts d'appui directs

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

Coûts d'appui indirects

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

Coûts opérationnels

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

Directeur exécutif

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

Fonds d'affectation spéciale

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

Fonds général

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

Initiatives internes d'importance primordiale

Investissements non renouvelables financés sur les ressources du Compte de péréquation des dépenses AAP et destinés à renforcer les capacités du PAM dans les domaines de la programmation, des opérations et de l'administration.

Lignes de crédit

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

Mécanisme de budgétisation des investissements

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

Mécanisme de financement anticipé

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

Mécanisme de gestion globale des produits

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

Optimisation des ressources

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

Ouverture de crédit

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

Plan de gestion

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

Plan de travail hiérarchisé provisoire

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

Planification fondée sur les ressources

Approche standard suivie pour hiérarchiser les priorités et adapter le plan d'un projet en fonction des niveaux de ressources prévus.

Programme de travail

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

Projet

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

Rapport annuel sur les résultats

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

Ration

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

Réaffectation stratégique

Ouvertures de crédits résultant de la redistribution du budget AAP pour promouvoir des priorités institutionnelles, optimiser l'utilisation des ressources financières et appuyer des investissements récurrents à moyen terme.

Recouvrement intégral des coûts

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

Règlement financier

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

LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

3A	Assistance alimentaire pour la création d'actifs
AAF	Assistance alimentaire pour la formation
AAP	budget administratif et d'appui aux programmes
ACV	analyse et de cartographie de la vulnérabilité
BRICS	Brésil, Fédération de Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud
CAD	coûts d'appui directs
CAI	coûts d'appui indirects
CCG	Conseil de coopération du Golfe
CCNUCC	Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques
CII	Compte d'intervention immédiate
COD	coûts opérationnels directs
COMET	outil de suivi et d'évaluation des bureaux de pays
CPA	Comité des politiques et programmes d'aide alimentaire
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
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
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
IPSR	intervention prolongée de secours et de redressement
LESS	Système d'appui à la gestion logistique
mouvement SUN	Renforcer la nutrition
normes IPSAS	Normes comptables internationales pour le secteur public
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ONG	organisation non gouvernementale
ONU-Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
REACH	Efforts renouvelés contre la faim et la dénutrition chez les enfants
SF-SABER	approche systémique pour l'amélioration des résultats dans le domaine de l'éducation
TTEM	transport terrestre, entreposage et manutention

UNDSS	Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance