



**Programme
Alimentaire
Mondial**

**Session annuelle
du Conseil d'administration**

Rome, 25–28 mai 2015

RAPPORTS ANNUELS

Point 4 de l'ordre du
jour

Pour approbation

F

Distribution: GÉNÉRALE

WFP/EB.A/2015/4

11 mai 2015

ORIGINAL: ANGLAIS

RAPPORT ANNUEL SUR LES RÉSULTATS DE 2014

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 de caractère 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. A. Abdulla
Directeur exécutif adjoint
courriel: amir.abdulla@wfp.org

M. R. Lopes da Silva
Sous-Directeur exécutif
Département des services concernant les opérations
tél.: 066513-2200

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

Mme B. Noseworthy
Sous-Directrice exécutive, p.i.
Département des partenariats, de la gouvernance et
de l'action de sensibilisation
tél.: 066513-2005

M. C. Kaye
Directeur
Division de la gestion et du suivi de la
performance
tél.: 066513-2197

Mme E. Pruscini
Fonctionnaire responsable
Sous-Division de la gestion de la performance et de
l'établissement de rapports
tél.: 066513-2788

Mr C. Martino
Conseiller pour les programmes
Sous-Division de la gestion de la performance et
de l'établissement de rapports
tél.: 066513-3576



PROJET DE DÉCISION

Le Conseil approuve le Rapport annuel sur les résultats de 2014 (WFP/EB.A/2015/4), notant que celui-ci constitue un exposé complet des résultats obtenus par le PAM pendant l'année écoulée.

Table des matières

	Page
Projet de décision	3
Avant-propos de la Directrice exécutive	8
Résumé	11
PARTIE I: Introduction	24
Contexte stratégique	25
Interventions du PAM	31
PARTIE II: Bilan des résultats par Objectif stratégique	46
Méthodologie améliorée	46
Vue d'ensemble des projets du PAM	46
Rations	47
Résultats par Objectif stratégique	49
Objectif stratégique 1	51
Objectif stratégique 2	59
Objectif stratégique 3	67
Objectif stratégique 4	73
Résultats relatifs aux problématiques transversales	79
PARTIE III: Résultats institutionnels par priorité de gestion	84
Aperçu général	84
Priorité de gestion 1 – Ressources humaines	86
Priorité de gestion 2 – Partenariats	90
Priorité de gestion 3 – Processus et systèmes	95
Priorité de gestion 4 – Programmes	102
Priorité de gestion 5 – Obligation redditionnelle et financement	109
Conclusion	113
PARTIE IV: Perspectives	114

	Page
ANNEXES	
I. CONTRIBUTION DU PAM AUX OBJECTIFS DU MILLÉNAIRE POUR LE DÉVELOPPEMENT	121
II. A – CADRE DE RÉSULTATS STRATÉGIQUES DU PAM (PLAN STRATÉGIQUE DU PAM POUR 2014–2017)	123
B – MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE INSTITUTIONNELLE PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE	138
III. A – INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS (IPC) 2014 (PRIORITÉS DE GESTION)	143
B – MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE INSTITUTIONNELLE PAR PRIORITÉ DE GESTION	148
IV. ACTIVITÉS DU BUREAU DE LA DÉONTOLOGIE – RAPPORT ANNUEL 2014	150
V. PERSONNEL DU PAM AYANT UN CONTRAT D'UNE DURÉE D'UN AN OU PLUS	161
VI. PROFIL DE L'AIDE ALIMENTAIRE DANS LE MONDE	162
VII. ACHATS DE PRODUITS ALIMENTAIRES PAR LE PAM EN 2014	163
VIII. MONTANT TOTAL DES CONTRIBUTIONS CONFIRMÉES EN 2014	167
IX. A – VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES PAR CATÉGORIE DE PAYS ET RÉGION, 2011–2014	171
B – VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES PAR PAYS, RÉGION ET CATÉGORIE D'ACTIVITÉS, 2011–2014	173
C – VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES PAR CATÉGORIE DE PAYS ET RÉGION, 2011–2014	176
X. A – PARTENARIATS AVEC DES ORGANISMES DES NATIONS UNIES ET DES ORGANISATIONS INTERNATIONALES	177
B – COLLABORATION AVEC LES ONG ET D'AUTRES PARTENAIRES EN 2014	178
XI. INDICATEURS DU PAM EN LIEN AVEC LA MISE EN OEUVRE DE L'EXAMEN QUADRIENNAL COMPLET	179
XII. VUE D'ENSEMBLE DES RÉSULTATS: PROJETS NON ALIGNÉS SUR LE PLAN STRATÉGIQUE POUR 2014–2017	181
LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT	182

COMMENT UTILISER LE PRÉSENT RAPPORT

Le Rapport annuel sur les résultats de 2014 contient une analyse des réalisations du PAM par rapport au Plan stratégique pour 2014–2017 et se compose des quatre parties ci-après:

Partie I: Introduction – le contexte stratégique dans lequel le PAM a mené ses activités.

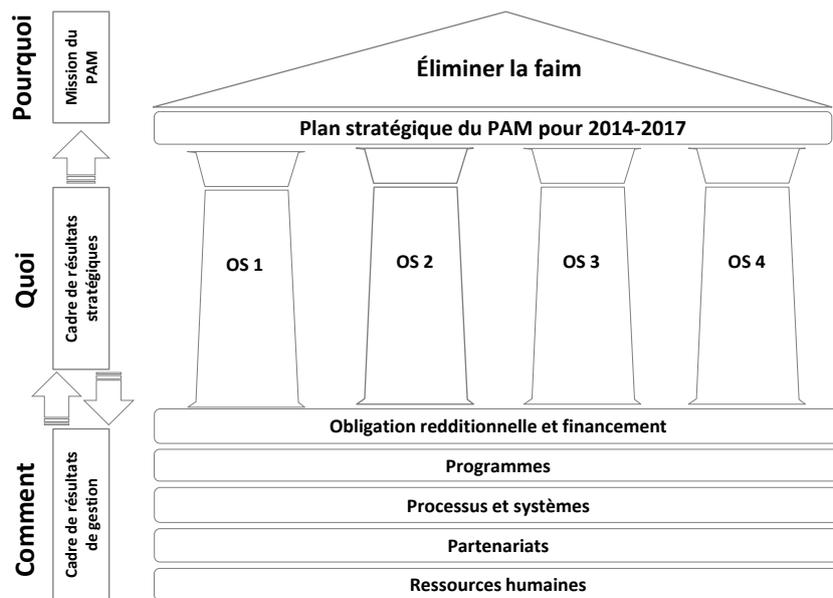
Partie II: Résultats par Objectif stratégique – les réalisations des opérations du PAM au niveau des produits et des effets directs pour chaque Objectif stratégique.

Partie III: Résultats institutionnels par priorité de gestion – les mesures prises pour appuyer la réalisation des Objectifs stratégiques du PAM, au regard de divers résultats et cibles de gestion.

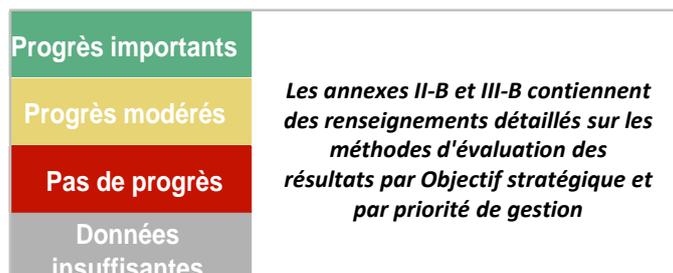
Partie IV: Perspectives – les défis à relever et les possibilités sur le plan stratégique.

Annexes – statistiques et données détaillées sur les résultats.

Le PAM ressemble à un édifice constitué de fondations, de piliers et d'un toit. Les fondations sont les priorités de gestion, au regard desquelles se mesure l'efficacité avec laquelle le PAM fournit des services en répondant à la question "Le PAM agit-il comme il le devrait?" Les priorités de gestion sont la base du Cadre de résultats stratégiques, qui mesure l'efficacité avec laquelle le PAM s'acquitte des obligations qui lui incombent envers les bénéficiaires au titre des quatre Objectifs stratégiques, en répondant à la question "L'action du PAM est-elle appropriée?" Le Cadre de résultats stratégiques, qui présente les résultats concernant directement les bénéficiaires, équivaut aux piliers de l'édifice.



Le présent rapport est conçu selon ce cadre conceptuel: les différents chapitres mettent en lumière divers aspects des fondations et des piliers, et le code de couleurs ci-après indique les progrès réalisés par rapport aux Objectifs stratégiques et aux priorités de gestion.



AVANT-PROPOS DE LA DIRECTRICE EXÉCUTIVE

Des crises humanitaires sans précédent ont fait de 2014 une année difficile. Le PAM a de nouveau prouvé qu'il est prêt et apte à accroître sa capacité à apporter une assistance alimentaire et nutritionnelle aux populations les plus pauvres et les plus vulnérables du monde, chaque fois qu'il y a lieu et partout où elle est indispensable. Il a également fourni à la communauté de développement et aux organismes humanitaires des services vitaux dans les domaines du transport aérien, de la logistique ou des télécommunications, et d'autres services communs.

Le présent rapport annuel sur les résultats décrit en détail les opérations d'urgence, les interventions prolongées de secours et de redressement et les projets de développement menés par le PAM en 2014, alors que les besoins humanitaires mondiaux devenaient de plus en plus importants et complexes.

Au cours de l'année, le PAM a fait face à des situations d'urgence graves et complexes en République centrafricaine, en Afrique de l'Ouest touchée par la maladie à virus Ebola, en Iraq, au Soudan du Sud et dans la région syrienne, ainsi qu'aux crises majeures survenues en République démocratique du Congo, dans la Corne de l'Afrique, en Libye, au Mali, en Ukraine et au Yémen – ce qui explique le niveau élevé d'activité du PAM dans le domaine des interventions d'urgence.

L'intervention face à l'épidémie de maladie à virus Ebola a nécessité des efforts extraordinaires, des méthodes de travail innovantes et de nouveaux partenariats intersectoriels. Afin que la crise sanitaire ne se transforme pas en crise alimentaire, le PAM et ses partenaires sont rapidement venus en aide aux communautés touchées en Guinée, au Libéria et en Sierra Leone. Le PAM a intensifié et soutenu l'effort général d'aide humanitaire, rétablissant ou mettant en place les services essentiels de transport, de logistique et de télécommunications nécessaires pour rendre opérationnelle l'intervention plus vaste menée dans l'ensemble de la région.

La crise persistante qui sévit en République arabe syrienne a continué de causer d'énormes souffrances dans le pays et dans toute la région. L'aggravation du conflit et la fragmentation du territoire ont largement entravé l'accès des secours humanitaires du PAM, en particulier dans les zones difficiles à atteindre ou assiégées. Malgré cela, le PAM est venu en aide à 4 millions de Syriens en moyenne par mois. Toutefois, même si l'accès à travers les frontières et la ligne de front s'est largement amélioré, un trop grand nombre de femmes, d'hommes et d'enfants n'ont pas pu être secourus en République arabe syrienne; ils sont restés à la merci de la faim et de la malnutrition, et leur protection n'a pas été assurée. Dans les pays voisins, la crise a continué à faire des ravages considérables parmi les réfugiés vulnérables et les communautés d'accueil. En collaboration avec les Gouvernements égyptien, iraquien, jordanien, libanais et turc, le PAM a secouru jusqu'à 1,9 million de réfugiés.

Grâce aux efforts des gouvernements, des partenaires et des particuliers, le PAM a reçu en 2014 des contributions volontaires d'un montant jamais atteint jusque là – 5,38 milliards de dollars É.-U. au total (ainsi qu'il est indiqué dans les états financiers annuels du PAM). Le montant des contributions en espèces encaissées par le PAM au cours de la même année (les trois quarts environ du total des contributions) a été le plus élevé enregistré à ce jour, ce qui lui a laissé une plus grande marge de manœuvre et a permis à un nombre sans précédent d'équipes de pays de mettre en place des dispositifs d'assistance alimentaire fondés sur les transferts monétaires.

Le PAM a œuvré en collaboration avec plus de 1 100 organisations non gouvernementales, dans le cadre de ses opérations d'urgence, de ses interventions prolongées de secours et de redressement et de ses activités de développement, pour apporter dans 82 pays une assistance alimentaire directe à quelque 80 millions de personnes parmi les plus vulnérables au monde. Indirectement, des populations beaucoup plus nombreuses ont tiré profit de cette assistance, notamment par le biais d'opérations financées par des fonds d'affectation spéciale, dont il est rendu compte ailleurs. Toutefois, ces bénéficiaires ne représentent qu'une infime partie de ceux qui souffrent de la faim.

D'après le rapport de 2014 sur "L'état de l'insécurité alimentaire dans le monde", 805 millions de personnes seraient sous-alimentées et n'auraient pas assez de nourriture pour mener au quotidien une vie saine et active. Le rapport fait état de progrès continus, quoique modestes, dans la lutte contre la faim. Le nombre total de personnes sous-alimentées a continué de chuter et dix nouveaux pays ont atteint l'objectif du Millénaire pour le développement consistant à réduire de moitié le nombre de personnes qui ont faim.

Dans la perspective de 2015 et au-delà, nous devons redoubler d'efforts pour faire face aux effets préjudiciables de la faim et de la malnutrition sur les populations pour lesquelles la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement ne changera rien. Plus de 2 milliards de personnes souffrent de carences en micronutriments. Par ailleurs, un enfant de moins de 5 ans sur quatre dans le monde souffre d'un retard de croissance irréversible, qui aurait pu être évité et qui aura des conséquences permanentes pour lui, pour la collectivité et pour l'économie mondiale.

Le PAM et les autres organismes ayant leur siège à Rome continueront de poursuivre le Défi Faim zéro lancé par le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies, lequel vise à créer un monde où aucun enfant ne souffre de retard de croissance et où tout le monde a accès chaque jour à des aliments nutritifs provenant de systèmes alimentaires durables qui offrent des moyens d'existence aux petits exploitants, sans perte ni gaspillage.

Il faudra pour ce faire adopter de nouvelles méthodes de travail et créer des environnements qui permettent aux communautés de mettre à profit et de renforcer leurs capacités. La contribution des femmes au développement devra être pleinement reconnue et il faudra veiller à ce que les possibilités dont les femmes et les hommes ont besoin leur soient offertes.

Le PAM reconnaît combien il est important d'aider les populations à renforcer leurs capacités et leur résilience. Des programmes comme les Achats au service du progrès montrent qu'avec un appui approprié, les petits exploitants et les petits producteurs peuvent améliorer leur sécurité alimentaire et celle de leur communauté. L'initiative 4R en faveur de la résilience des communautés rurales prouve qu'en investissant dans la gestion des risques, on peut renforcer la capacité des populations rurales vulnérables à protéger et maintenir leurs moyens d'existence. Nous devons intensifier ces efforts ciblés et de longue haleine car, pour atteindre l'objectif Faim zéro, nous ne pouvons pas nous contenter de répondre aux besoins immédiats de ceux qui ont faim.

Le PAM continuera de renforcer ses principales capacités. Dans le cadre de l'adaptation de sa structure à sa mission, il s'emploiera à :

- renforcer les capacités et les compétences nécessaires pour appuyer les interventions d'urgence et les moyens de lutter contre la faim structurelle;
- stimuler l'aptitude à renforcer et appuyer les capacités nationales; développer ses compétences, programmes et partenariats en matière de nutrition, notamment par le biais de REACH et du mouvement Renforcer la nutrition;

- accroître ses contributions aux dispositifs interorganisations et intergouvernementaux;
- favoriser une utilisation efficiente et efficace des ressources;
- améliorer la conception des programmes; et
- transformer les plateformes et les systèmes essentiels qui favorisent la sécurité alimentaire et la nutrition et promouvoir la prise de décisions fondée sur des éléments factuels.

Nous devons prendre des mesures concertées pour que l'année qui vient soit riche en possibilités. La communauté internationale peut mettre au point à l'échelle mondiale un programme d'action humanitaire et de développement qui tienne compte des réalités quotidiennes auxquelles sont confrontées les populations pauvres, vulnérables et victimes de la faim.

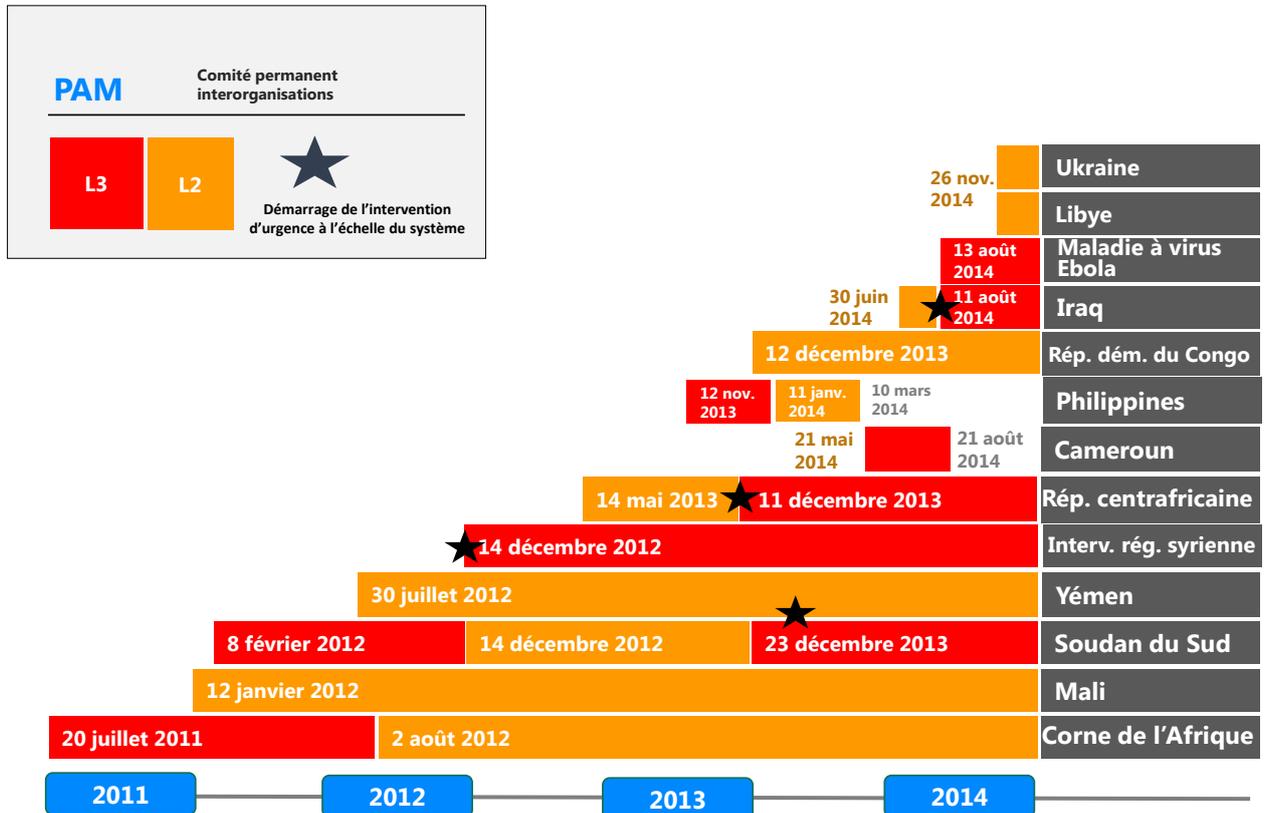
C'est une occasion unique de changer notre monde qui s'offre à nous. Nous devons la saisir. Nous devons faire en sorte qu'il n'incombe pas aux générations futures d'éliminer la faim. Il nous appartient de mener à bien cette tâche nous-mêmes.

Ertharin Cousin

Directrice exécutive

RÉSUMÉ

1. En 2014, l'action du PAM a été dominée par les interventions mises en place pour faire face à plusieurs crises concomitantes de niveau 2 et 3 (voir graphique), qui ont sollicité ses capacités au-delà de leurs limites^{1,2}.



2. Parallèlement, le PAM et ses partenaires ont dû poursuivre leurs opérations en Afghanistan, dans l'État de Palestine, au Myanmar, en République démocratique du Congo, en Somalie et au Soudan pour faire face à des situations d'urgence prolongées dues à des conflits, des catastrophes naturelles, des chocs économiques ou de grosses perturbations des systèmes alimentaires.

3. En 2014, le PAM a fourni une assistance alimentaire directe à 80 millions de personnes dans 82 pays, pour la plupart des femmes et des enfants, un chiffre supérieur aux 75,9 millions prévus dans le Plan de gestion. En 2013, quelque 80,9 millions de bénéficiaires avaient reçu une aide. Mais il importe de garder à l'esprit que l'assistance du PAM a des retombées positives pour un bien plus grand nombre de personnes, si l'on considère par exemple les incidences de l'appui logistique qu'il apporte aux opérations humanitaires ou encore les avantages collatéraux générés par ses programmes: ainsi, à partir de 2015, le PAM appliquera une méthode fondée sur la

¹ Le modèle d'intervention d'urgence du PAM repose sur sa capacité à faire face à deux crises majeures simultanées plus à une crise soudaine.

² Les crises en Iraq, en République arabe syrienne, en République centrafricaine et au Soudan du Sud ont été classées au niveau 3 par les Nations Unies; le PAM, pour sa part, a classé au niveau 3 sa propre intervention face à la maladie à virus Ebola.

planification communautaire participative pour déterminer le nombre de bénéficiaires indirects de ses programmes d'Assistance alimentaire pour la création d'actifs.

4. En 2014, le PAM a reçu des contributions volontaires d'un montant record de 5,38 milliards de dollars, dont 79 pour cent ont servi à financer des opérations d'urgence.

5. Les programmes de transferts monétaires et de bons ont représenté 18 pour cent du budget de l'exercice, en hausse par rapport aux 14 pour cent de l'exercice précédent; cette augmentation tient essentiellement au fait qu'il s'agissait de la principale modalité retenue pour venir en aide aux Syriens réfugiés en Égypte, en Iraq, en Jordanie, au Liban et en Turquie. Les programmes de transferts monétaires et de bons ont permis d'aider 8,9 millions de personnes en 2014, soit 13 pour cent de plus qu'en 2013.

Contexte mondial

6. Le rapport de 2014 sur "L'état de l'insécurité alimentaire dans le monde" indique que, dans un monde où la faim recule, 805 millions de personnes souffrent encore de sous-alimentation chronique. En Afrique subsaharienne, où la prévalence est plus forte que nulle part ailleurs, une personne sur quatre est sous-alimentée, et en Asie, 500 millions de personnes souffrent de malnutrition. Ce sont les pays à revenu intermédiaire qui comptent le plus de personnes sous-alimentées, dont 42,4 pour cent vivent en Inde et en Chine.

7. D'après le rapport de 2014 sur la nutrition dans le monde³, "Une alimentation équilibrée est le socle sur lequel repose le bien-être humain. [...] En l'absence de ce socle, la vie et les moyens de subsistance d'un être humain reposent sur des sables mouvants". Les taux de dénutrition infantile sont alarmants: 161 millions d'enfants de moins de 5 ans souffrent d'un retard de croissance (soit 25 pour cent) et 51 millions souffrent d'émaciation⁴. Chaque année, la dénutrition est à l'origine de la mort de 3,1 millions d'enfants de moins de 5 ans (soit 45 pour cent)⁵.

8. Les prix des denrées ont enregistré une baisse avant de se stabiliser, mais les hausses des prix à court terme limitent l'accès à la nourriture des personnes pauvres qui souffrent chroniquement de la faim. Le PAM surveille les prix sur 1 200 marchés dans les pays où il intervient afin de donner rapidement l'alerte si les prix des denrées menacent de dépasser sensiblement les moyennes saisonnières.

9. En 2014, les organismes ayant leur siège à Rome ont soutenu le Défi Faim zéro dans le cadre du programme de développement durable en cours de définition. La proposition du Groupe de travail ouvert concernant les objectifs de développement durable⁶ indique que "L'élimination de la pauvreté est le plus grand défi auquel l'humanité doit faire face actuellement et un préalable indispensable au développement durable". Le deuxième objectif proposé consiste à "Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable".

³ Voir: <http://www.ifpri.org/sites/default/files/publications/gnr14fr.pdf>.

⁴ Estimations du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) et de la Banque mondiale, 2013.

⁵ Voir: <http://www.thelancet.com/series/maternal-and-child-nutrition>.

⁶ Voir: http://www.un.org/french/documents/view_doc.asp?symbol=A%2F68%2F970&Submit=Recherche&Lang=F, pages 7, 10 et 11.

Interventions du PAM

10. La situation humanitaire dans le monde en 2014 a mis à rude épreuve l'ensemble des capacités du PAM, qui a eu à gérer onze crises concomitantes de niveau 2 et 3. Le PAM a été en mesure d'affronter cette épreuve en partie grâce à diverses innovations introduites ces dernières années pour appuyer ses interventions.

- Les programmes de transferts monétaires et de bons ont atteint un niveau inimaginable il y a encore cinq ans.
- Les améliorations apportées depuis 2011 dans le domaine de la préparation aux situations d'urgence permettent au PAM d'intervenir efficacement face à des crises de niveau 2 et 3.
- La multiplication des couloirs d'approvisionnement et les mécanismes d'achat anticipé donnent au PAM la flexibilité dont il a besoin pour répondre aux demandes en recourant aux stocks de produits alimentaires qu'il a constitués.
- Le cadre de financement plus robuste dont il dispose permet désormais au PAM d'accorder des avances aux projets dans une proportion deux fois et demie plus importante qu'il y a quatre ans.
- La stratégie d'adaptation de la structure du PAM à sa mission a contribué à recentrer l'attention sur le terrain et concouru à l'amélioration de la gestion du personnel, de la programmation et des processus opératoires.

11. La mise en œuvre simultanée de plusieurs interventions d'urgence a exigé du personnel du PAM un dévouement considérable: 2 900 personnes (soit 20 pour cent de l'ensemble du personnel) ont participé à une ou plusieurs opérations d'urgence de niveau 3 et 600 employés ont été temporairement redéployés, souvent quasiment sans préavis. Ainsi, pour faire face à la crise provoquée par la maladie à virus Ebola, le nombre de membres du personnel du PAM en poste dans les pays concernés est passé de 389 à 958 au cours du second semestre de 2014.

12. Le travail réalisé par le PAM s'inscrit dans le droit fil du Défi Faim zéro pour lutter contre la faim, en attendant l'accord sur les objectifs et les cibles de développement durable qui devrait intervenir au cours de 2015.

- *Accès à la nourriture.* L'une des composantes essentielles du travail du PAM consiste à faciliter l'accès à la nourriture par le biais de filets de sécurité. Ses activités d'alimentation scolaire, le principal type de filet de sécurité appuyé par le PAM, ont permis d'apporter une aide à 17 millions d'enfants dans 65 pays en 2014⁷. De nouvelles directives publiées en 2014 ont modifié l'orientation de ces programmes, l'accent étant désormais mis sur la programmation institutionnelle plutôt que sur l'élaboration des politiques.
- *Nutrition.* Le plan mis au point par le PAM pour renforcer les capacités de son personnel en matière de nutrition a été financé par un fonds d'affectation spéciale qui a également permis d'appuyer des activités novatrices de programmation et d'apprentissage dans ce domaine au Guatemala, au Kenya, à Madagascar, au Niger, en Ouganda et au Soudan.
- *Réduction des risques de catastrophe.* Ce secteur reste prioritaire pour le PAM, qui travaille actuellement à la mise en place de nouveaux instruments climatologiques et financiers à l'appui de programmes de filet de sécurité communautaires et nationaux.

⁷ Sur les 130 pays mettant en œuvre des programmes d'alimentation scolaire.

- *Appui aux petits exploitants.* L'initiative Achats au service du progrès a bénéficié à 1 million de petits exploitants pendant les cinq années qu'a duré sa phase pilote et elle a facilité l'établissement de 500 partenariats pour l'approvisionnement alimentaire dans les 20 pays pilotes. Des activités d'alimentation scolaire faisant appel à la production locale sont actuellement à l'essai dans 32 pays, et l'Initiative 4R en faveur de la résilience des communautés rurales a été élargie pour inclure le Malawi, le Sénégal et la Zambie.
 - *Réduction des pertes de produits alimentaires.* Par le biais de l'initiative Achats au service du progrès, le PAM a élaboré une stratégie axée sur les marchés visant à remédier aux insuffisances relevées dans les chaînes d'approvisionnement et aux lacunes décelées dans les chaînes de valeur afin de réduire au minimum les pertes de produits alimentaires.
13. En 2014, le PAM a continué de s'intéresser à un certain nombre de questions transversales.
- *Problématique hommes-femmes.* Tous les nouveaux projets doivent désormais avoir une note correspondant au marqueur de l'égalité hommes-femmes; en outre, une nouvelle politique sera présentée au Conseil pour approbation en 2015.
 - *Protection.* Le PAM a déployé des conseillers spécialistes des questions de protection dans quatre interventions d'urgence de niveau 3⁸.
 - *Stratégie institutionnelle en matière de partenariat.* Cette stratégie est destinée à guider la gestion des partenariats et vise à développer des partenariats d'excellence en misant sur les atouts du PAM. Les organismes ayant leur siège à Rome poursuivent leur collaboration en matière de politique, de plaidoyer, d'administration et de programmation sur le terrain.
 - *Coopération Sud-Sud ou coopération triangulaire.* La moitié des bureaux de pays du PAM appuient des partenariats de ce type.
14. La question de savoir si la situation qui règne en 2014 va se perpétuer soulève un certain nombre de questions concernant l'avenir.
- L'augmentation de 1 milliard de dollars des contributions volontaires enregistrée en 2014 va-t-elle s'inscrire dans la durée?
 - Les membres du personnel du PAM et leur famille vont-ils pouvoir résister au rythme soutenu des affectations temporaires nécessaires pour répondre aux grandes crises?
 - Le PAM doit-il changer sa politique de préparation aux situations d'urgence, axée sur deux crises de niveau 3 plus une à caractère soudain?

Résultats du PAM par Objectif stratégique

15. La méthode utilisée pour évaluer la contribution du PAM aux résultats de l'action menée dans les domaines de l'aide humanitaire et du développement a été améliorée en 2014 pour fournir aux parties prenantes une évaluation plus approfondie et nuancée des résultats obtenus, conformément aux bonnes pratiques définies par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN). Les modifications suivantes ont été apportées:

- les résultats des projets au niveau des effets directs sont désormais évalués par rapport à des jalons annuels ou aux valeurs cibles fixées pour la fin du projet avant d'être regroupés;

⁸ République centrafricaine, Philippines, intervention régionale syrienne et Soudan du Sud.

- il est accordé plus de poids dans l'analyse aux indicateurs entretenant un rapport plus direct ou plus évident avec les énoncés de résultats qu'ils viennent éclairer;
- l'adéquation de la base de données factuelles a été évaluée pour déterminer s'il était possible d'en tirer des conclusions quant aux progrès accomplis par le PAM au regard des effets directs;
- les liens de causalité de la chaîne des résultats sont désormais évalués de façon à montrer comment les produits du PAM contribuent aux résultats communs obtenus au niveau des effets directs.

Objectif stratégique 1 – Sauver des vies et préserver les moyens d'existence dans les situations d'urgence

16. Le premier Objectif stratégique se concentre sur les interventions d'urgence – livraison rapide de l'assistance alimentaire pour faire face à l'urgence des besoins et améliorer les niveaux de nutrition – et sur l'appui au capital humain et aux programmes de création d'actifs afin de favoriser le redressement rapide et de développer les capacités nécessaires pour anticiper les chocs et y faire face.

17. En 2014, 74 pour cent des vivres du PAM et 91 pour cent des transferts monétaires et des bons ont été consacrés à des activités relevant de l'Objectif stratégique 1, apportant un appui direct à 55 pour cent des bénéficiaires du PAM.

- En 2014, 32 opérations ont été mises en œuvre dans 18 pays pour éviter une dégradation de la situation nutritionnelle et une mortalité accrue liée à une mauvaise nutrition, et pour apporter une aide aux personnes souffrant de malnutrition aiguë dans des contextes de crise.
- La situation de la sécurité alimentaire des populations touchées par des crises s'est stabilisée, voire améliorée, grâce aux distributions générales de vivres, de bons ou d'aide en espèces, qui ont permis d'accroître la consommation et de diversifier l'apport alimentaire. Ces résultats positifs n'auraient pu être atteints sans le soutien déterminant des donateurs.
- Des activités destinées à faciliter l'accès aux services et aux actifs ont été menées dans le cadre de 11 opérations de secours mises en œuvre dans 12 pays. L'accent a notamment été mis sur l'alimentation scolaire, qui a contribué à accroître le nombre d'enfants scolarisés et d'élèves poursuivant leurs études.
- Les constats sur les effets directs des activités du PAM dans le domaine de l'appui à la préparation aux urgences ont été limités en 2014 car peu de projets ont fourni les informations voulues. La situation s'améliorera lorsque les bureaux de pays se seront familiarisés avec les nouveaux paramètres de mesure des capacités, se seront dotés des ressources requises et prévoiront le temps nécessaire à la collecte des données de référence et de suivi.

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

18. L'Objectif stratégique 2 concerne les pays qui viennent de se relever d'une situation d'instabilité, d'un conflit ou d'une catastrophe naturelle; dans ces contextes fragiles, le PAM fournit une assistance alimentaire à l'appui de la nutrition et de la sécurité alimentaire des populations les plus pauvres et les plus vulnérables afin qu'elles puissent parvenir à terme à l'autonomie.

19. En 2014, 15 pour cent des bénéficiaires du PAM ont reçu une aide directe au titre de l'Objectif stratégique 2.

- Des distributions générales de vivres et des transferts d'espèces et de bons ont été assurés dans 28 pays se relevant d'une crise et ils ont généralement permis d'améliorer la situation de la sécurité alimentaire des populations vulnérables.
- Les programmes nutritionnels ont permis de venir en aide à 95 pour cent des bénéficiaires ciblés, et ils ont contribué à stabiliser et réduire les taux de dénutrition dans des contextes fragiles.
- L'amélioration de l'accès aux actifs et aux services a été relativement modeste, et les contributions du PAM au développement des capacités nationales en matière de sécurité alimentaire n'ont pas pu être évaluées en raison du manque de mesures effectuées au niveau des projets.
- Les résultats mitigés obtenus s'agissant des effets directs au titre de cet objectif peuvent s'expliquer par les coupes infligées aux livraisons d'assistance alimentaire, qui n'ont atteint que 43 pour cent des niveaux prévus.

Objectif stratégique 3 – Réduire les risques et mettre les personnes, les communautés et les pays à même de couvrir leurs besoins alimentaires et nutritionnels

20. L'Objectif stratégique 3 vise à donner aux personnes pauvres les moyens de subvenir à leurs besoins alimentaires et nutritionnels en renforçant leur résilience en prévision de futurs chocs. Le PAM s'efforce de faire jouer son pouvoir d'achat pour relier les petits exploitants aux marchés, établir des capacités de gestion des risques et aider les gouvernements à gérer et à développer leurs systèmes de filets de sécurité.

21. En 2014, 8 pour cent des bénéficiaires du PAM ont reçu une assistance au titre de l'Objectif stratégique 3.

- L'Objectif stratégique 3 est celui qui a reçu le moins de ressources, ce qui a nécessairement eu des répercussions sur le nombre de bénéficiaires et le volume de produits alimentaires distribués.
- L'insuffisance de données sur les effets directs a empêché le PAM d'évaluer les résultats d'ensemble obtenus au titre de cet objectif.
- Le PAM a contribué à améliorer les débouchés commerciaux des producteurs et des commerçants locaux, nationaux et régionaux en leur achetant des produits alimentaires; 200 000 petits exploitants ont bénéficié d'un appui à la faveur de l'initiative Achats au service du progrès.

- Les données sur les effets directs concernant l'amélioration des capacités de réduction des risques ont été peu nombreuses, le PAM mettant actuellement au point une méthode de mesure des capacités nationales en matière de résilience. La communication des résultats s'améliorera après que la méthode aura été mise en œuvre.

Objectif stratégique 4 – Réduire la dénutrition et rompre le cycle intergénérationnel de la faim

22. Dans le cadre de l'Objectif stratégique 4, le PAM s'efforce de lutter contre la dénutrition chronique et de briser le cycle intergénérationnel de la faim; il tire parti de sa présence sur le terrain, au sein de partenariats multipartites, pour améliorer les capacités d'élaboration de politiques et de programmes en matière de nutrition.

23. En 2014, 22 pour cent des bénéficiaires ont reçu une aide directe au titre de l'Objectif stratégique 4.

- Les produits, notamment ceux concernant le développement des capacités, ont été compromis par des pénuries de ressources. Cela s'est traduit par des résultats contrastés au niveau des effets directs.
- Le PAM a contribué à réduire la malnutrition et à améliorer l'accès à l'enseignement, mais en ce qui concerne le renforcement des capacités locales et nationales de mise en œuvre des programmes d'assistance alimentaire, les résultats ne sont pas concluants.
- Les programmes de nutrition réalisés au titre de cet objectif ont permis de venir efficacement en aide aux populations éligibles et de traiter les bénéficiaires souffrant de malnutrition aiguë modérée.
- Les programmes d'alimentation scolaire ont permis d'apporter une aide à 13,8 millions d'enfants, soit près du double de ce qui était prévu, ce qui a contribué à accroître le nombre d'élèves poursuivant leurs études.
- Les produits relatifs au renforcement des capacités des pouvoirs publics en matière de nutrition et d'accès à l'éducation ont été inférieurs aux valeurs escomptées en 2014, ce qui semble indiquer que la contribution du PAM au changement attendu au niveau des effets directs – dont il n'a pas été systématiquement rendu compte en raison de la mise à jour des méthodes d'évaluation – aurait aussi été limitée.

Résultats dans les domaines transversaux

24. Pour que le PAM obtienne les produits et les effets directs escomptés, il faut que les questions relatives à la problématique hommes-femmes, à la protection et à la responsabilité, ainsi qu'aux partenariats soient intégrées à la conception, à la mise en œuvre et au suivi des projets. Ces questions figurent dans le Cadre de résultats stratégiques du PAM pour 2014–2017, en tant que résultats transversaux.

- *Problématique hommes-femmes.* Les valeurs cibles fixées pour la participation des femmes aux décisions concernant l'utilisation de l'assistance alimentaire du PAM ont été atteintes dans le cadre de la majorité des projets ayant rendu compte de leurs résultats, y compris ceux menés dans 10 des 20 pays où l'indice d'opportunité économique pour les femmes⁹ est le plus bas; les valeurs cibles fixées pour la participation des femmes aux

⁹ Voir: http://graphics.eiu.com/upload/weo_report_June_2010.pdf.

comités de gestion de projets ont été atteintes dans 70 pour cent des projets ayant rendu compte de leurs résultats.

- *Protection et responsabilité à l'égard des populations touchées.* Les atteintes à la sécurité des bénéficiaires se rendant sur les sites de programmes du PAM ou en revenant ont été dans une large mesure atténuées, y compris celles se produisant dans le cadre d'interventions d'urgence de niveau 3. La valeur cible établie pour l'indicateur relatif aux personnes informées au sujet des programmes dont elles bénéficient a été atteinte dans plus de 75 pour cent des projets communiquant leurs résultats, mais le PAM doit veiller à ce que les bénéficiaires soient correctement informés des modalités de distribution des vivres.
- *Partenariats.* En 2014, les activités mises en œuvre dans le cadre de 91 pour cent des opérations ayant transmis leurs résultats l'ont été en collaboration avec des partenaires. La valeur de cette collaboration est évaluée selon quatre dimensions: fonds alloués, accès, connaissances et plaidoyer.

Résultats du PAM par priorité de gestion

25. Le PAM a établi un nouveau Cadre de résultats de gestion pour le Plan stratégique pour 2014–2017, afin de prendre en compte les changements introduits par le processus destiné à adapter sa structure à sa mission. Pour la première fois, les priorités de gestion ont été utilisées lors de la préparation du budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) pour 2014, ce qui témoigne d'une évolution importante vers une budgétisation axée sur les résultats.

26. Pour ce qui des priorités de gestion concernant les partenariats, les programmes, et les processus et systèmes, les résultats ont été bons, mais pour la priorité relative à l'obligation redditionnelle et au financement, ils n'ont pas été à la hauteur du niveau record des contributions reçues en 2014. Pour ce qui est de la priorité des ressources humaines, une enquête mondiale auprès du personnel prévue fin 2014 aurait dû permettre de mesurer des résultats d'une grande importance. Toutefois, l'enquête a dû être reportée à avril 2015 pour permettre de l'adapter à la nouvelle stratégie en matière de personnel; il en sera rendu compte dans le Rapport annuel sur les résultats de 2015.

Ressources humaines – Le PAM est centré sur les personnes et, à ce titre, il investit dans le renforcement des capacités et la formation de son personnel, dans une culture de l'engagement, de la communication et de la reddition de comptes

27. Peu de données quantitatives sont disponibles pour cette priorité, mais des progrès importants ont été enregistrés en 2014 en termes de qualité. La stratégie du PAM en matière de personnel a été approuvée par le Conseil en novembre 2014.

- En 2014, le PAM est parvenu à ce que l'ensemble de ses agents relèvent du Statut et Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO); 3 374 employés recrutés localement sur le terrain et bénéficiant de contrats permanents ou de durée déterminée ont été concernés par ce changement.
- La proportion de femmes occupant des postes à la classe P-5 et au-dessus a atteint 38 pour cent, mais celle de femmes occupant des postes d'administrateur recruté sur le plan international s'est maintenue à 41 pour cent. Le PAM s'est engagé à parvenir à la parité dans le domaine de la dotation en effectifs.

- L'objectif consistant à ce que 40 pour cent des fonctionnaires recrutés sur le plan international proviennent de pays en développement a été dépassé; la proportion de postes de direction occupés par des ressortissants de pays en développement est restée stable, à 29 pour cent. La nouvelle stratégie du PAM en matière de diversité et d'intégration permettra d'accroître le nombre d'administrateurs provenant de pays en développement.
- Le vivier de talents ainsi que le nouveau schéma de progression des carrières et les profils d'emploi type récemment établis contribueront à améliorer la planification des effectifs et l'appui de la structure organisationnelle du PAM.

Partenariats – Le PAM est un partenaire privilégié et de confiance pour les bénéficiaires, les communautés, les gouvernements, les organismes des Nations Unies, les organisations non gouvernementales et le secteur privé

28. Des progrès importants ont été enregistrés au titre des partenariats, et dans sa stratégie institutionnelle en la matière, le PAM s'est engagé à affiner ses indicateurs de performance correspondants.

- Les contributions émanant du secteur privé se sont montées à 110,3 millions de dollars en 2014, dont 84 millions de dollars constituent un revenu durable.
- Des partenariats de collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies ont été instaurés par 93 pour cent des bureaux de pays.
- Le Centre d'excellence pour la lutte contre la faim établi par le PAM et le Gouvernement brésilien fonctionne depuis trois ans maintenant, et 48 pour cent des bureaux de pays ont facilité la coopération Sud-Sud ou la coopération triangulaire.
- Tous les programmes de pays du PAM sont conformes aux plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement.
- S'agissant de la documentation destinée au Conseil d'administration, 97 pour cent des documents devant lui être présentés en 2014 l'ont effectivement été.

Processus et systèmes – Le PAM dispose de processus et de systèmes efficaces qui favorisent une action optimale en ce qui concerne la conception et l'exécution de projets, la gestion des chaînes d'approvisionnement, l'acquisition et le partage de connaissances, et l'innovation

29. Des progrès importants ont été enregistrés au titre de cette priorité de gestion.

- Des valeurs de référence et des valeurs cibles se rapportant aux indicateurs d'effets directs avaient été collectées et saisies dans l'outil de suivi et d'évaluation des bureaux de pays (COMET) pour 63 pour cent des projets ayant démarré en 2014 ou avant; l'objectif était de 65 pour cent.
- Les bureaux de pays ont eu recours au Mécanisme de gestion globale des vivres pour acheter 800 000 tonnes de produits alimentaires, représentant une valeur de 290 millions de dollars; les délais d'approvisionnement ont été réduits de 87 jours en moyenne, alors que l'objectif à atteindre était de 60 jours.

- En développant plus avant le calcul du coût par ration introduit en 2014, et après examen d'un certain nombre de projets cette même année, le PAM a établi le coût indicatif moyen de distribution d'une ration à 0,27 dollar. Le coût moyen estimé dans le Plan de gestion pour 2015 était de 0,34 dollar. Le PAM continuera d'affiner cette méthode dans le cadre de son système de présentation des résultats et des données financières.
- Dans le cadre de la stratégie d'adaptation de sa structure à sa mission, le PAM a mis en place 14 mesures et alloué des fonds pour financer des travaux préparatoires dans les domaines suivants: stratégie, architecture organisationnelle, gestion des ressources humaines, processus opératoires, partenariats, haute direction et culture de l'engagement, de la communication et de la transparence. Les neuf mesures en cours fin 2013 ont été achevées en 2014 comme prévu.

Programmes – Les programmes du PAM sont mis en œuvre de manière efficace et efficiente au bénéfice de ceux à qui ils sont destinés et ils renforcent les capacités

30. Des progrès importants ont été enregistrés au titre de cette priorité de gestion.

- Depuis 2014, tous les projets doivent attribuer des valeurs cibles aux indicateurs d'effets directs et rendre compte des progrès réalisés. S'agissant des projets qui se sont terminés en 2014, les valeurs cibles de 47 pour cent des indicateurs d'effets directs ont été atteintes, par rapport à un objectif de 70 pour cent.
- S'agissant du nouvel indicateur du Cadre de résultats de gestion se rapportant aux effets directs, 69 pour cent des opérations en cours ou achevées en 2014 indiquaient une tendance positive ou stable. Ce chiffre deviendra la valeur de référence à partir de 2015.
- L'insuffisance d'information sur les effets directs constatée en 2014 est due au retard pris dans la mise au point des matériels de formation, qui ne sont pas tous encore publiés, et à des facteurs opérationnels tels que des restrictions d'accès ou des problèmes de capacités. Les mesures ci-après permettront de remédier à ces difficultés: mise en place du programme d'apprentissage sur le suivi et l'évaluation, financement continu des fonctions d'appréciation, de suivi et d'évaluation, utilisation accrue de la technologie de collecte de données à distance et mise en service de COMET.
- Quarante pour cent des projets approuvés en 2014 se sont vu attribuer la note 2a ou 2b selon le marqueur de l'égalité hommes-femmes, alors que la valeur cible était de 75 pour cent.
- Le PAM a atteint ou dépassé les valeurs cibles de 12 des 15 indicateurs du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, et se prépare à prendre des mesures vis-à-vis des trois indicateurs restants.
- Cinquante-trois pour cent des bureaux de pays du PAM ont établi des plans pour développer les capacités de préparation aux situations d'urgence conformément aux priorités nationales; la valeur cible était de 50 pour cent.
- Un examen indépendant de la fonction d'évaluation du PAM a souscrit à une étude du Corps commun d'inspection qui la classait parmi les meilleures du système des Nations Unies. La constatation selon laquelle le Bureau de l'évaluation n'avait pas la capacité suffisante pour faire front à toutes les fonctions attendues de lui a conduit le PAM à lui allouer des ressources supplémentaires pour qu'il puisse en assumer davantage.

- Le PAM s'est employé à faire valoir son action et à soigner sa réputation auprès de divers média. Ses activités ont été mentionnées dans 103 000 articles et émissions, soit 28 pour cent de plus qu'en 2013. La couverture médiatique a été très largement positive.
- Le PAM a accru sa présence en ligne de 871 pour cent, un chiffre record, et 7,6 millions de visites ont été dénombrées sur son site Web, soit 45 pour cent de plus qu'en 2013.

Obligation redditionnelle et financement – Le PAM agit de manière transparente, il utilise au mieux l'ensemble des ressources dont il dispose, il rend des comptes, et il est intégralement financé

31. En 2014, le PAM a reçu des contributions d'un montant de 5,38 milliards de dollars; les besoins des programmes, en augmentation de 26 pour cent, ont atteint 8,46 milliards de dollars. Le PAM salue la générosité dont les donateurs ont su faire preuve malgré les rigueurs budgétaires.

32. Plusieurs résultats positifs ont été enregistrés au titre de cette priorité de gestion.

- Le PAM a obtenu 630 millions de dollars sous forme de contributions pluriannuelles – un chiffre jamais atteint jusqu'à présent.
- Il a reçu 4,1 milliards de contributions en espèces – un autre record – représentant 75 pour cent de l'ensemble des contributions.
- Sur les dix plus grands donateurs d'aide multilatérale, huit ont majoré leurs contributions; en chiffres absolus, les contributions multilatérales ont augmenté de 17 pour cent par rapport à 2013.
- Le PAM soumet l'allocation des ressources multilatérales à des procédures rigoureuses et utilise les priorités de gestion pour préparer le Plan de gestion et le Rapport annuel sur les résultats.
- Les gestionnaires ont tous rempli une déclaration d'assurance à la fin de 2014, permettant ainsi à la Directrice exécutive de ratifier une déclaration sur l'efficacité des contrôles internes. Le PAM est l'un des rares organismes des Nations Unies à fournir un tel niveau d'assurance aux parties prenantes.

33. Les progrès enregistrés pour deux résultats de gestion sont plus faibles.

- En 2014, alors que les financements multilatéraux augmentaient en termes absolus, leur proportion a diminué pour la quatrième année consécutive, passant de 9 pour cent à 8 pour cent. Le PAM s'efforcera d'accroître la proportion de contributions aux opérations d'urgence transitant par le guichet multilatéral.
- L'objectif consistant à réduire le nombre de recommandations d'audit interne en suspens à la fin de chaque année n'a pas été atteint en 2014, en raison de la hausse importante du nombre de recommandations¹⁰ et des pénuries de personnel dues aux redéploiements provoqués par les interventions d'urgence de niveau 3, lesquelles ont empêché certains bureaux de pays de répondre. Le Comité d'audit s'est rallié à la proposition du PAM tendant à donner la priorité aux recommandations touchant des questions qui présentent des risques élevés.

¹⁰ Quelque 166 recommandations d'audit interne étaient en suspens au 31 décembre 2014, contre 106 à la même date l'année précédente.

Perspectives

34. Les nouveaux objectifs de développement durable envisagent un monde d'où la faim aura disparu en l'espace d'une génération. Pourtant, les crises ne diminuent ni en nombre, ni en envergure: 50 millions de personnes en sont victimes, et les ressources du PAM et de ses donateurs et partenaires sont mises à très rude épreuve.

Relever le Défi Faim zéro

35. Il reste beaucoup à faire pour parvenir à une perception commune des actions à mettre en œuvre dans le cadre du Défi Faim zéro. En 2015, le PAM continuera de travailler en étroite collaboration avec la FAO et le Fonds international de développement agricole (FIDA) pour promouvoir le programme de développement durable. Il a participé au mois de mars à la troisième Conférence mondiale sur la réduction des risques de catastrophe et participera à d'autres manifestations de haut niveau comme le Sommet mondial sur l'action humanitaire qui se tiendra à Istanbul en 2016.

36. Certains changements intervenus dans l'organisation en 2015 visent à renforcer la contribution du PAM au Défi Faim zéro. Ainsi, un poste de Sous-Secrétaire général a été transféré à New York afin de rehausser la contribution du PAM aux programmes d'aide humanitaire et de développement pour l'après-2015; les directeurs régionaux se voient confier de plus grandes responsabilités; et la Division de l'innovation et de la gestion du changement a été établie pour accélérer la mise en place d'initiatives prometteuses.

37. La proposition de valeur du PAM pour ce qui est de son action en matière de nutrition est qu'elle a le plus d'impact lorsqu'elle vise à lutter contre la malnutrition, qu'elle assure la fourniture de suppléments alimentaires aux jeunes enfants, aux femmes enceintes et aux mères allaitantes, et qu'elle s'efforce de remédier aux carences en micronutriments. La nouvelle Division de la nutrition appuiera les interventions allant dans ce sens.

38. Pour développer les capacités nationales, le PAM étudiera une formule "portefeuille" reposant sur deux éléments de programmation au niveau des pays: un examen des problèmes que pose la réalisation du Défi Faim zéro et l'élaboration de plans stratégiques par pays, financés au moyen d'un budget qui sera déterminé dans le contexte de l'examen du cadre de financement.

39. Pour continuer à développer les compétences de son personnel et à promouvoir sa participation active, le PAM mettra en œuvre en 2015 la stratégie relative à la diversité et à l'intégration ainsi que le programme de développement des compétences de direction destiné aux femmes; les procédures régissant la réserve de personnel à déployer en cas de crise seront affinées, la constitution d'un vivier de talents permettra de disposer de candidats adaptés et 2 000 agents recevront une formation consacrée aux programmes faisant appel aux transferts monétaires et aux bons.

40. Le PAM poursuivra la réforme en cours de son architecture de financement et de ses systèmes de gestion des ressources pour faire face à l'accroissement des demandes d'aide humanitaire, améliorer la prévisibilité des ressources au niveau des bureaux de pays et permettre à ceux-ci d'avoir une plus grande flexibilité et de faire preuve de davantage de transparence au niveau des opérations.

41. En 2015, le PAM passera en revue la fonction de préparation et d'intervention en cas d'urgence à la lumière des conclusions de l'évaluation récemment menée, afin de faire plus clairement la distinction entre les différents domaines fonctionnels, d'assurer une conduite et un contrôle rigoureux des opérations, et d'instaurer un financement régulier des activités connexes. Il améliorera également la formation du personnel dans ce domaine et mettra au point des directives plus simples et d'utilisation plus souple.

Atteindre l'excellence dans le domaine de la gestion des programmes et de la performance

42. Le Rapport annuel sur les résultats est un outil de gestion transparente. Par le passé, il présentait un aperçu des résultats obtenus par le PAM sur 12 mois et rapportait des expériences vécues dans les pays bénéficiaires tout autant que des données chiffrées sur les réalisations du PAM.

43. Le présent rapport apporte bien davantage. Il est le fruit de la recherche de l'excellence en matière de gestion des programmes et de la performance, et s'appuie sur une analyse solide d'éléments probants fiables pour mesurer les résultats du PAM et en rendre compte. Faire rapport sur la performance ne constitue pas simplement une réponse aux exigences des donateurs; c'est un rouage indispensable au fonctionnement du PAM. Toutes les améliorations requises concernant les systèmes qui permettent de rendre compte de la performance ne sont pas encore en place, mais des progrès notables ont été réalisés.

44. Le précepte selon lequel "ce qui peut être mesuré peut être accompli" est indispensable à l'avènement d'un monde d'où la faim aura disparu. En 2015, le PAM collectera davantage de données probantes, de meilleure qualité, sur les produits et les effets directs de ses activités en vue d'optimiser l'efficacité et l'efficacités. Il établira des données de référence et fixera des objectifs élevés; il comblera les lacunes mentionnées dans le présent rapport aussi rapidement que possible avec l'aide de COMET et d'autres systèmes. Le PAM a pour but de fournir les meilleures données possibles sur les résultats aux gestionnaires sur le terrain car ce sont eux qui dirigent les opérations qui apportent une amélioration réelle et durable au sort des populations qui souffrent de la faim.

PARTIE I – INTRODUCTION

45. Le Programme alimentaire mondial a pour mission d'éliminer la faim dans le monde. Pour parvenir à ce résultat, le PAM collabore avec les gouvernements et avec d'autres partenaires pour que les populations – femmes et hommes, filles et garçons – qui souffrent de la faim aient accès à des aliments nutritifs toute l'année, et en particulier dans les situations de crise.

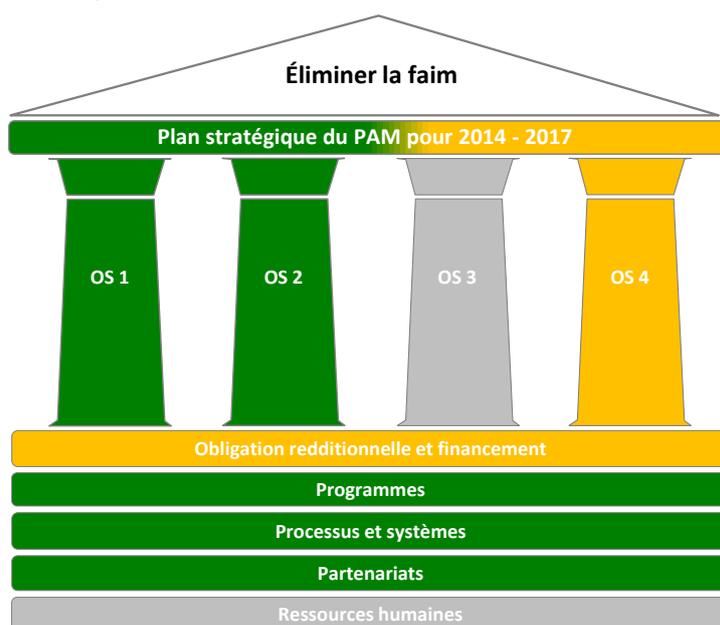
46. L'action du PAM, qui est présentée dans le Plan stratégique pour 2014–2017, est mise en œuvre par le biais du Cadre de résultats stratégiques et du Cadre de résultats de gestion. Le présent Rapport annuel sur les résultats évalue la performance du PAM en 2014 à l'aide de ces cadres, conformément aux principes appliqués par le système des Nations Unies pour harmoniser la communication des résultats¹.

47. Il ressort de l'analyse des projets qui ont rendu compte des principaux indicateurs d'effet direct que des progrès importants ont été réalisés au regard de l'Objectif stratégique 1 (Sauver des vies et préserver les moyens d'existence dans les situations d'urgence) et 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). Certains progrès ont été accomplis dans la réalisation de l'Objectif stratégique 4 (Réduire la dénutrition et rompre le cycle intergénérationnel de la faim). Les données disponibles étaient insuffisantes pour évaluer les progrès accomplis dans 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). Des renseignements plus détaillés sont donnés dans la partie II.

48. Il ressort de l'analyse que des progrès importants ont été accomplis au regard des priorités de gestion concernant les partenariats, les processus et systèmes, et les programmes, et que certains progrès ont été réalisés au regard de la priorité relative à l'obligation redditionnelle et au financement. Pour ce qui est de la priorité de gestion concernant les ressources humaines, les renseignements disponibles sont insuffisants et il faudra attendre les résultats de l'enquête mondiale menée auprès du personnel, qui seront communiqués vers le milieu de 2015, pour évaluer les progrès accomplis. Des renseignements plus détaillés sont donnés dans la partie III.

¹ Groupe des Nations Unies pour le développement et Comité de haut niveau sur la gestion. 2011. *Common Principles on Results Reporting: a UNDG-HLCM Joint Study*. New York.

Figure 1: Évaluation des résultats du PAM en 2014

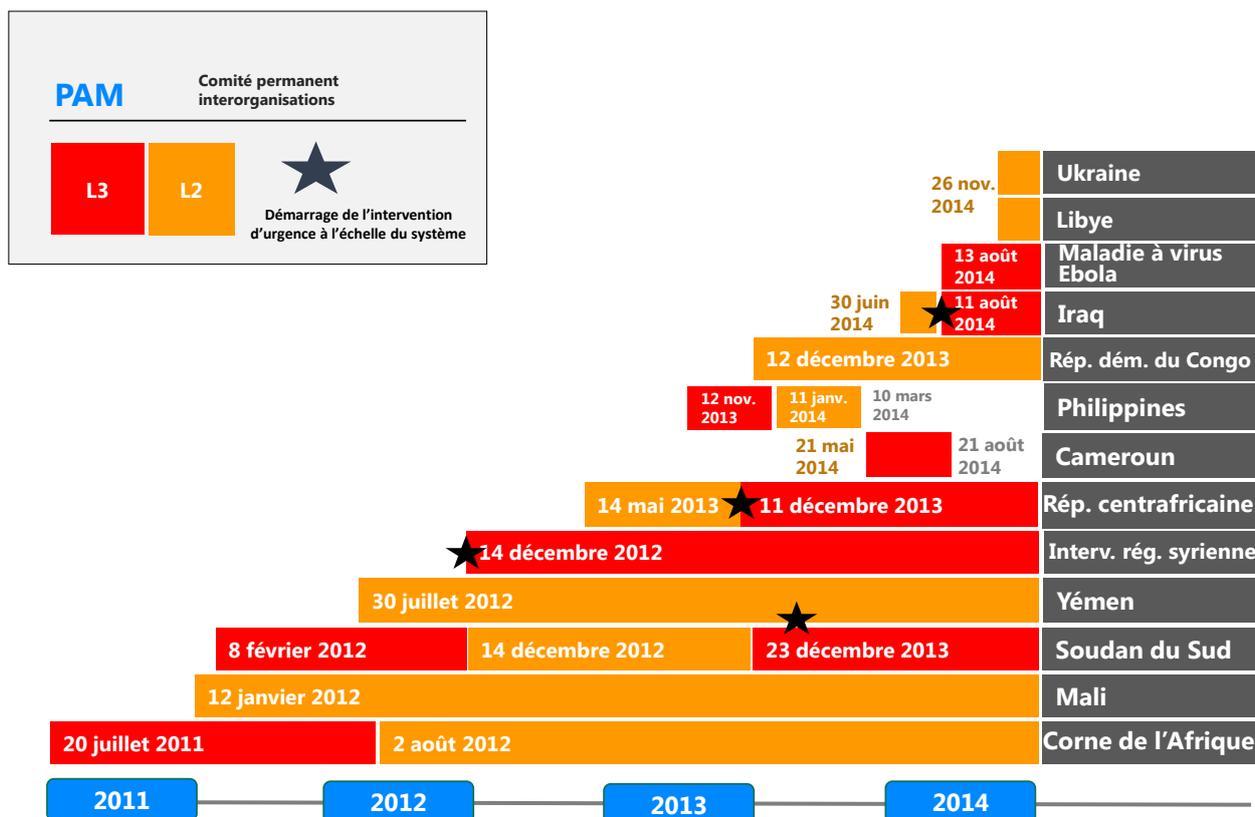


Contexte stratégique

Crises humanitaires complexes

49. En 2014, l'action du PAM a été dominée par les interventions mises en place pour faire face à six crises complexes de niveau 3 – quatre dans des pays touchés par des conflits, une pour faire face à un typhon et une autre pour lutter contre la maladie à virus Ebola – et à six crises de niveau 2, ainsi qu'il est indiqué à la figure 2. Ces interventions ont sollicité la capacité du PAM à faire face aux crises bien au-delà de ses limites et ont posé des difficultés à l'ensemble de la communauté humanitaire. La figure 2 met en évidence l'évolution des opérations d'urgence depuis l'adoption d'un système de classification commun par les Nations Unies en 2011.

Figure 2: Chronologie des crises de niveau 2 et 3



50. Le modèle d'intervention d'urgence du PAM est fondé sur sa capacité à faire face simultanément à deux crises de niveau 3 et à une crise soudaine. Mais cinq des crises de niveau 3 sont concomitantes – situation qui dépasse largement le modèle actuel – et les crises se prolongent beaucoup plus longtemps que par le passé².

- Les quatre crises les plus graves étaient liées aux conflits qui sévissent en Iraq, en République arabe syrienne, en République centrafricaine et au Soudan du Sud. Les combats et le déplacement de 51 millions de personnes ont entravé l'accès aux populations dans le besoin, soulevé de sérieux problèmes en matière de protection et déstabilisé les systèmes vivriers.
- La maladie à virus Ebola a provoqué en 2014 la mort de 6 400 personnes en Guinée, au Libéria et en Sierra Leone et posé des difficultés supplémentaires à la communauté humanitaire. La propagation rapide et le caractère extrêmement contagieux de cette épidémie ont désorganisé les moyens d'existence et les marchés, et compromis durablement la sécurité alimentaire et la nutrition des populations pauvres de ces pays. Un autre défi concerne la gestion du risque de contagion du personnel humanitaire.

² Les crises en Iraq, en République arabe syrienne, en République centrafricaine et au Soudan du Sud ont été classées au niveau 3 par le système des Nations Unies; le PAM, pour sa part, a classé son intervention face à la maladie à virus Ebola dans cette même catégorie.

51. Quatre des interventions menées en 2014 pour faire face à des crises de niveau 3 ont commencé en 2013. Il s'agit des opérations lancées à la suite du passage du typhon Haiyan aux Philippines et pour prêter appui aux réfugiés en République arabe syrienne, en République centrafricaine et au Soudan du Sud. L'intervention aux Philippines a été abaissée au niveau 2 en janvier 2014. Mais quatre crises nouvelles sont survenues au cours de l'année.

- *Iraq.* L'expansion rapide de l'État islamique en Iraq et au Levant (EIIL) pendant l'été 2014 a eu pour conséquences de nombreux déplacements internes de populations et d'importants besoins humanitaires. En août 2014, le Comité permanent interorganisations a classé cette crise au niveau 3. Les combats qui sévissent dans l'ouest, le nord-ouest et le centre de l'Iraq entravent les distributions de vivres du PAM.
- *Libye.* Depuis 2011, le PAM apporte une assistance technique au Gouvernement, mais il a fermé son bureau de pays lorsqu'une nouvelle crise a éclaté en juin 2014 à la suite des élections parlementaires. Les violences qui ont suivi ont fait des victimes parmi les civils, provoqué le déplacement de populations nombreuses, détruit des infrastructures et désorganisé les services sociaux et les systèmes de protection. Une situation de crise de niveau 2 a été déclarée à l'échelle du système en novembre 2014.
- *Ukraine.* À la suite de la crise politique et de l'escalade de la violence, le PAM a lancé une opération d'urgence permettant une intervention immédiate en août 2014 afin d'apporter une assistance alimentaire à 28 000 personnes. Du fait de l'aggravation de la crise et de l'accroissement des besoins, une situation de crise de niveau 2 a été déclarée en novembre 2014.
- *Maladie à virus Ebola.* L'épidémie de maladie à virus Ebola a contraint le PAM à adopter des dispositions exceptionnelles pour distribuer son assistance alimentaire et apporter un soutien logistique à la communauté humanitaire. La propagation du virus a désorganisé les marchés alimentaires de la région, en particulier en Guinée, au Libéria et en Sierra Leone, et les moyens d'existence de nombreuses familles ont souffert. L'intervention menée par le PAM en 2014 a visé principalement à apporter un soutien logistique et à éviter que la crise sanitaire ne devienne une crise alimentaire et nutritionnelle.

52. Pendant que le PAM et la communauté humanitaire faisaient face à ces crises, des conflits, des catastrophes naturelles, des chocs économiques et la désorganisation des systèmes alimentaires en résultant entraînaient d'autres situations d'urgence graves et souvent prolongées en Afghanistan, dans l'État de Palestine, au Mali, au Myanmar, en République démocratique du Congo, en Somalie, au Soudan et au Yémen.

Encadré 1: La classification des situations de crise par le système des Nations Unies, et les conséquences pour le PAM

Le système des Nations Unies a adopté une classification commune des situations de crise en 2011. Aux trois niveaux de cette classification correspondent les définitions suivantes du PAM:

- Niveau 1: opérations d'urgence menées avec les moyens d'intervention du bureau de pays du PAM concerné, avec l'appui habituel du bureau régional.
- Niveau 2: opérations d'urgence nécessitant une augmentation régionale des moyens d'intervention au niveau des pays.
- Niveau 3: opérations d'urgence nécessitant la mobilisation des moyens d'intervention mondiaux du PAM à l'appui des bureaux de pays et des bureaux régionaux concernés – intervention coordonnée au niveau central.

Cette classification est fondée sur la capacité du système des Nations Unies à faire face à une situation de crise dans un pays donné. Il ne s'agit pas d'une classification de l'ampleur ou de la gravité de la crise elle-même. Une crise soudaine peut être classée au niveau 3 à l'échelle du système si les moyens dont disposent les organismes des Nations Unies dans le pays sont limités, et elle peut être rétrogradée à un niveau inférieur si la situation s'améliore; l'intervention à la suite du passage du typhon Haiyan aux Philippines en est un exemple.

Dans le cas des crises de niveau 2 et 3, les organismes des Nations Unies sont contraints de transférer des ressources vers le pays ou la région concernés. À court terme, cela n'est possible qu'en déplaçant du personnel, et parfois des produits alimentaires dans le cas du PAM, d'un secteur en difficulté vers un autre.

Le système actuel de préparation aux situations d'urgence du PAM est fondé sur sa capacité à faire face simultanément à deux crises de niveau 3 et à une crise soudaine.

53. Fin 2014, les besoins humanitaires de 76 millions de personnes dans 31 pays atteignaient à l'échelle mondiale 17,9 milliards de dollars³ – alors que les sources de financement traditionnelles étaient déjà très sollicitées. Les appels lancés en 2014 pour obtenir des liquidités et des ressources n'ont été financés qu'à hauteur de 52 pour cent, 70 pour cent de ces fonds étant destinés aux quatre interventions de niveau 3 à l'échelle du système.

Objectif Faim zéro – la faim recule, mais 805 millions de personnes sont en situation de sous-alimentation chronique

54. Il ressort du rapport de 2014 sur "L'état de l'insécurité alimentaire dans le monde"⁴ que la faim recule dans le monde, mais que 805 millions de personnes étaient en situation de sous-alimentation chronique en 2012-2014, soit une diminution de 100 millions de personnes sur la dernière décennie, et 209 millions de personnes de moins qu'en 1990-1992. D'importantes différences persistent entre les régions: des progrès insuffisants ont été accomplis dans la réalisation des objectifs internationaux de lutte contre la faim en Afrique en général et, en particulier, dans la région subsaharienne où une personne sur quatre est sous-alimentée, soit la prévalence régionale la plus élevée du monde. Par ailleurs, en Asie, 500 millions de personnes

³ Voir www.unocha.org/2014_year_in_review.

⁴ Voir: www.fao.org/3/a-i4030f.pdf.

souffrent de la faim. Ce sont les pays à revenu intermédiaire qui comptent le plus de personnes sous-alimentées, dont 42,4 pour cent vivent en Chine et en Inde.

55. Entre 1990 et 2014, le nombre de personnes vivant dans l'extrême pauvreté a été réduit de moitié, mais le nombre de personnes sous-alimentées n'a reculé que de 20,6 pour cent. Ces chiffres indiquent qu'il n'y a pas de corrélation entre la croissance économique et l'accroissement des revenus d'une part et l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition de l'autre, et que les effets positifs étant répartis de façon inégale, de nombreuses personnes peuvent être laissées de côté. Afin de garantir qu'à long terme, la croissance économique aura des retombées bénéfiques sur le plan social, il faut investir des ressources supplémentaires en faveur de l'amélioration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations les plus démunies.

Objectif Faim zéro – relever les défis d'ordre nutritionnel

56. D'après le rapport de 2014 sur la nutrition dans le monde⁵, le premier sur ce sujet, "Une alimentation équilibrée est le socle sur lequel repose le bien-être humain. [...] En l'absence de ce socle, la vie et les moyens de subsistance d'un être humain reposent sur des sables mouvants". Une mauvaise nutrition avant et pendant la grossesse, pendant la période de 1 000 jours allant de la conception à l'âge de deux ans et au cours de l'adolescence, compromet de manière irréversible la croissance physique et le développement du cerveau. La dénutrition en général et le retard de croissance en particulier ont de graves répercussions sur la santé, le développement cognitif, l'éducation, le développement économique et la productivité.

57. Les taux actuels de dénutrition infantile sont alarmants⁶. Parmi les enfants de moins de 5 ans, 161 millions (soit 25 pour cent) souffrent d'un retard de croissance et quelque 51 millions (soit 8 pour cent) d'émaciation. La moitié des enfants souffrant d'un retard de croissance vivent en Asie, et un tiers en Afrique. Deux milliards de personnes dans le monde ont des carences en micronutriments, ce qui a de graves conséquences sur la santé publique. Chaque année, la dénutrition est à l'origine de la mort de 3,1 millions d'enfants de moins de 5 ans (soit 45 pour cent)⁷.

58. Pour remédier à cette situation, le PAM doit renforcer à titre prioritaire les capacités des gouvernements, afin qu'ils puissent mettre en œuvre des interventions expressément axées sur la nutrition ou tenant compte de la nutrition, et il est essentiel d'adopter une approche multisectorielle pour atteindre l'objectif de développement durable 2 relatif à la sécurité alimentaire et à la nutrition. Il existe également des liens évidents avec les objectifs de développement durable relatifs à la santé, l'éducation, l'assainissement, l'hygiène, la durabilité, l'accès aux ressources et l'autonomisation des femmes dans les contextes d'aide humanitaire et de développement.

⁵ Voir: www.ifpri.org/sites/default/files/publications/gnr14fr.pdf.

⁶ Voir: data.worldbank.org/child-malnutrition.

⁷ Voir: www.thelancet.com/series/maternal-and-child-nutrition.

Objectif Faim zéro – les prix des denrées chutent, mais ils doivent faire l'objet d'un suivi régulier

59. L'indice FAO des prix des produits alimentaires – fondé sur un assortiment alimentaire composé de céréales, d'oléagineux, de produits laitiers, de viande et de sucre – a diminué de 3,7 pour cent en 2014 par rapport à 2013. La principale cause de ce recul a été la baisse de 12,5 pour cent des cours des céréales, due à une production record et à des stocks abondants. Les indices des prix des produits laitiers, de l'huile et du sucre ont chuté en 2014, tandis que celui de la viande a augmenté de 8,1 pour cent⁸.

60. Les chocs à court terme sur les prix limitent l'accès à la nourriture des personnes pauvres et qui souffrent de faim chronique, même si la prévalence de la sous-alimentation ne cesse de diminuer. Les mesures de la volatilité des prix, notamment dans le cadre du système d'alerte rapide en cas de variabilité excessive des prix des denrées de l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI), indiquent que les cours internationaux du blé, du maïs et du riz sont restés stables pendant trois années consécutives⁹.

61. La manière dont les cours internationaux influent sur les marchés nationaux varie de pays à pays. Les pays les plus vulnérables aux chocs touchant les prix sont les pays à faible revenu et ceux qui sont tributaires des importations vivrières, où les consommateurs pauvres consacrent parfois 75 pour cent de leurs revenus à l'alimentation et où ils abandonnent souvent des aliments nutritifs plus coûteux au profit de produits de remplacement meilleur marché et moins nourrissants, aggravant ainsi le risque de carence en micronutriments et les effets irréversibles à long terme.

62. C'est pourquoi le PAM surveille les prix sur 1 200 marchés dans les pays où il intervient, par le biais de l'indicateur d'alerte sur les flambées des prix¹⁰, qui a permis de repérer en 2014 les pays et les régions où les prix des denrées avaient largement dépassé les moyennes saisonnières. Au Soudan, par exemple, cet indicateur a fait apparaître que les prix du sorgho avaient atteint des niveaux critiques au Darfour, nécessitant une opération de secours.

Objectif Faim zéro – un objectif de développement durable visant à éliminer la faim

63. L'élément moteur du programme de développement pour l'après-2015 est le groupe de travail ouvert de l'Assemblée générale, constitué pour définir les objectifs de développement durable. Ce groupe fait observer dans son rapport¹¹ que "... L'élimination de la pauvreté est le plus grand défi auquel l'humanité doit faire face actuellement et un préalable indispensable au développement durable" et souligne que la pauvreté est liée à la faim. Il réaffirme l'obligation d'affranchir l'homme de la pauvreté et de la faim.

64. En 2014, les organismes ayant leur siège à Rome se sont employés à soutenir le Défi Faim zéro dans le cadre des objectifs de développement durable. Ces institutions ainsi que d'autres organismes ont également travaillé sur les cibles et les indicateurs de l'objectif de développement durable 2 qui était proposé, à savoir "Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable", en vue de leur ratification par les États membres.

⁸ Voir: <http://www.fao.org/worldfoodsituation/foodpricesindex/fr/>.

⁹ Voir: <http://www.foodsecurityportal.org/>.

¹⁰ Voir: <http://foodprices.vam.wfp.org/alps.aspx>.

¹¹ Voir: http://www.un.org/french/documents/view_doc.asp?symbol=A%2F68%2F970&Submit=Recherche&Lang=F.

Les cibles proposées au titre de cet objectif sont fondées sur le Défi Faim zéro et reflètent le caractère multidimensionnel de la sécurité alimentaire et de la nutrition. Les objectifs de développement durable concernant l'égalité des sexes, la santé, la gestion des ressources naturelles et les sociétés pacifiques reposent également sur la sécurité alimentaire et la nutrition. Par ailleurs, il est indiqué dans le rapport de 2014 sur la nutrition dans le monde que la nutrition contribue à la réalisation de 15 objectifs de développement durable sur les 17 proposés¹².

Interventions du PAM

Cinq crises de niveau 3 et six de niveau 2 simultanées

65. En janvier 2014, le PAM intervenait dans quatre situations d'urgence de niveau 3 mais, au cours de l'année, il a dû faire face à d'autres crises et, en décembre, il gérait 11 opérations d'urgence concomitantes de niveau 2 et 3. Il n'aurait probablement pas été en mesure de le faire il y a quatre ans, mais les nouvelles pratiques mises en place au cours des cinq dernières années lui ont permis de faire face de manière satisfaisante à de multiples crises en 2014.

- En ayant de plus en plus recours aux transferts monétaires et aux bons qui lui assurent une flexibilité et un accès inconnus avec l'aide alimentaire traditionnelle, le PAM a pu augmenter sa capacité à apporter une assistance alimentaire à un niveau jamais vu jusque-là. Son aptitude à faciliter un accès aux vivres rapide et sur une grande échelle dans la crise syrienne, où les marchés fonctionnaient, en est un exemple.
- Les améliorations apportées depuis 2011 dans le domaine de la préparation aux situations d'urgence ont renforcé la capacité de réaction du PAM face à des crises de niveau 2 et 3. On peut citer en exemple la création en 2014 d'un fichier pour les interventions d'urgence, prévoyant une formation pour les agents déployés dans le cadre du premier ou du deuxième envoi de personnel, dans les trois jours suivant la déclaration d'une crise de niveau 3.
- La multiplication des filières d'approvisionnement utilisant des couloirs et l'utilisation du Mécanisme de gestion globale des vivres (l'ancien Mécanisme d'achat anticipé) laissent au PAM une plus grande latitude pour répondre aux demandes de produits alimentaires, en constante évolution, en recourant aux stocks disponibles.
- Grâce à sa fonction de direction des modules de la logistique et des télécommunications d'urgence et de codirection du module de la sécurité alimentaire, le PAM a pu apporter un réel soutien aux acteurs humanitaires qui ont fait face aux crises en 2014. À titre d'exemple, dans le cas de l'épidémie de maladie à virus Ebola, qui est essentiellement une situation d'urgence sanitaire, le PAM a apporté un soutien général au système des Nations Unies.
- Les moyens du PAM en matière d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité ont été augmentés, grâce à un nouveau système mobile qui utilise les téléphones portables et d'autres méthodes de collecte de données à distance, connu sous le nom de mVAM. Ce système a été utilisé pour recueillir des données là où l'accès était limité, par exemple en République démocratique du Congo et en Somalie, ainsi qu'au Libéria, en Guinée et en Sierra Leone où le risque d'infection par le virus Ebola était élevé.

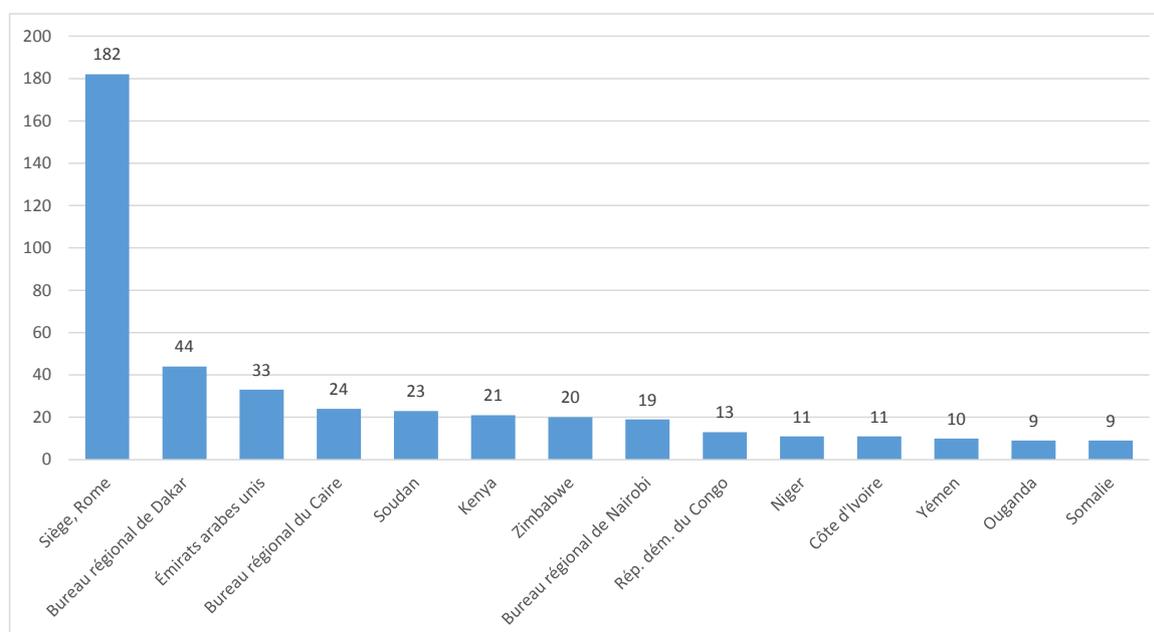
¹² Voir: www.ifpri.org/sites/default/files/publications/gnr14fr.pdf, Tableau 2.2.

- Grâce à des systèmes de gestion de la performance et des risques qui ont fait leurs preuves, à l'adoption du Cadre de résultats stratégiques et du Cadre de résultats de gestion, et à une nouvelle méthode de suivi et d'examen, le PAM est plus apte à concevoir et mettre en œuvre ses activités et à en rendre compte.
- Le renforcement du cadre de financement a permis d'accorder en interne en 2014 des avances s'élevant à 1,09 milliard de dollars à divers projets, soit un montant deux fois et demie plus élevé qu'il y a quatre ans.
- Les améliorations d'ordre organisationnel apportées pour adapter la structure du PAM à sa mission se traduisent par la priorité accordée aux opérations menées sur le terrain et aux fonctions de soutien, telles que la gestion des ressources humaines et les procédures et systèmes opératoires.

66. La mise en œuvre simultanée de 11 interventions d'urgence a exigé du personnel du PAM un dévouement considérable, et a nui inévitablement aux activités autres que les secours d'urgence.

67. Lorsque les crises ont pris de l'ampleur, des membres du personnel national et international se sont mobilisés à l'échelle de tout le PAM pour constituer une capacité d'intervention immédiate: 2 900 membres du personnel du PAM – soit un agent sur cinq – ont participé à une ou plusieurs interventions d'urgence de niveau 3 en 2014, et 600 personnes affectés à d'autres opérations ont été temporairement redéployés, bien souvent avec un préavis de quelques jours seulement. Un membre du personnel sur quatre dans trois bureaux régionaux et un sur dix au Siège ont été déployés (voir la figure 3).

Figure 3: Déploiement du personnel du PAM à l'appui des interventions d'urgence de niveau 3



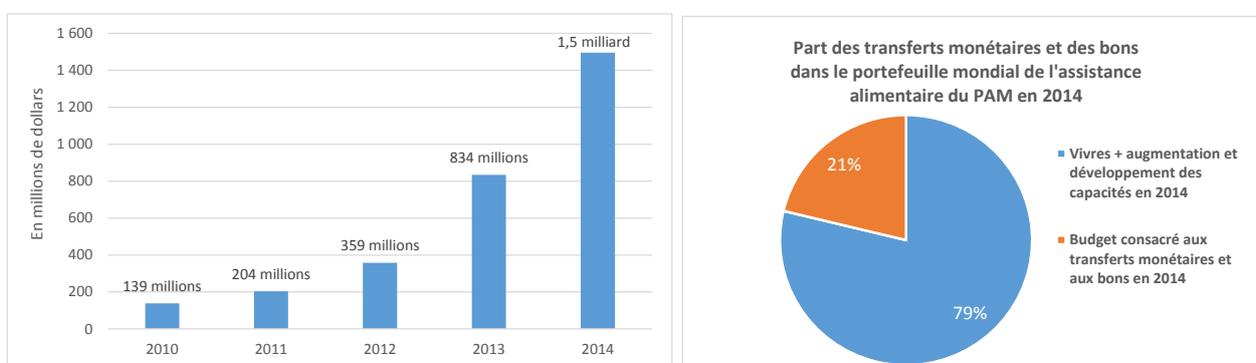
68. Le PAM est conscient de la désorganisation de ses autres activités résultant de cette situation, et il s'efforce sans relâche de la réduire au minimum. Une partie du personnel ayant dû être affectée aux interventions de niveau 3, les effectifs de certaines unités au Siège et sur le terrain ont

été réduits au strict minimum, mais le PAM a néanmoins poursuivi ses initiatives à moyen et long terme en vue de relever le Défi Faim zéro.

Relever le Défi 1 – Donner plus d'ampleur aux transferts monétaires et aux bons

69. Les diverses modalités possibles (transferts monétaires, bons et distributions de vivres) laissent au PAM la souplesse nécessaire pour adapter son assistance alimentaire aux besoins des bénéficiaires. Les transferts monétaires et les distributions de bons aux personnes et aux ménages en situation d'insécurité alimentaire ont été intensifiés en 2014, le nombre de bénéficiaires atteignant 8,9 millions de personnes à la fin de l'année. Le budget relatif aux transferts monétaires et aux bons approuvé a augmenté de 80 pour cent par rapport au montant de 2013, pour atteindre 1,49 milliard de dollars en 2014 – soit 21 pour cent des coûts opérationnels du PAM afférents à l'assistance alimentaire.

Figure 4: Budget consacré aux transferts monétaires et aux bons, 2010– 2014



70. Avec 2,7 millions de bénéficiaires ciblés en 2014 pour un coût de 870 millions de dollars, l'intervention de niveau 3 lancée pour faire face à la crise des réfugiés syriens a été la plus importante opération reposant très largement sur les transferts monétaires et les bons.

71. Pour intensifier l'assistance alimentaire apportée sous forme de transferts monétaires et de bons, le PAM fait appel à des dispositifs tels que la livraison physique au niveau des communautés, l'utilisation de points de collecte locaux, les paiements par le biais de comptes bancaires et les transferts à l'aide de téléphones portables ou de cartes électroniques. Les opérations d'urgence du PAM en particulier ont profité de l'expérience croissante dans l'application de ces modalités: 91 pour cent des transferts monétaires et des distributions de bons relevaient de l'Objectif stratégique 1.

Encadré 2: Recours aux distributions de bons à une plus grande échelle dans une situation de crise – le conflit à Gaza

La possibilité de mettre en œuvre à une plus grande échelle des programmes fondés sur les bons à Gaza a joué un rôle essentiel dans l'action menée par le PAM pour répondre aux besoins en matière de sécurité alimentaire pendant les hostilités de l'été 2014. Le PAM a porté le nombre de bénéficiaires de 90 000 dans le cadre du programme existant à 300 000; 95 pour cent des bons ont été échangés. Ces bons ont fait vivre 30 000 ménages – 180 000 personnes – en août, au plus fort de la crise; en septembre, 50 000 ménages – soit 300 000 personnes – étaient secourus.

Au plus fort de la crise, l'UNICEF et le PAM ont conjugué leurs efforts pour proposer un bon associant vivres, eau et assainissement (la plateforme OneCard). En octobre 2014, ce partenariat a été élargi afin d'inclure d'autres organisations, qui ont appliqué cette méthode pour distribuer des uniformes scolaires et des chaussures aux ménages déplacés.

Relever le Défi 2 – Améliorer la préparation aux situations d'urgence

72. Le Programme de renforcement des capacités de préparation et d'intervention en cas de crise (PREP) a été lancé en 2011 afin d'améliorer l'état de préparation du PAM face aux situations d'urgence. À la suite de l'évaluation menée en 2014, qui a mis en évidence plusieurs réussites ainsi que divers domaines dans lesquels les efforts devaient être poursuivis (se reporter à la partie IV), le PREP a été amélioré de façon à:

- donner plus d'importance à la gestion des risques, avec notamment un accès plus facile au préfinancement;
- améliorer la gestion de l'information, avec des systèmes de données disponibles à temps, plus uniformes et plus faciles à utiliser, et notamment un nouveau centre d'opérations ouvert 24 heures sur 24/7 jours sur 7;
- renforcer la cohérence et la responsabilité par le biais d'équipes spéciales constituées pour assurer un contrôle et aider à la prise de décisions au niveau de l'organisation et des projets;
- investir dans les moyens logistiques, et mettre en place au préalable certains produits alimentaires prêts à consommer;
- adopter une approche systématique et durable pour mettre à profit les enseignements tirés; et
- constituer un nouveau fichier pour les interventions d'urgence coordonnées au niveau central en vue d'intensifier les déploiements (voir l'encadré 3).

Encadré 3: Le fichier pour les interventions d'urgence

Le fichier pour les interventions d'urgence est devenu opérationnel en mai 2014; il comptait alors 343 membres du personnel national et international, mais cet effectif a été étoffé depuis pour inclure du personnel engagé pour une période de courte durée, des consultants et des volontaires des Nations Unies, afin d'élargir l'éventail des compétences offertes. Des modifications ont été apportées aux procédures avec notamment un examen des diverses compétences exigées, une formation obligatoire aux situations d'urgence prévoyant des exercices de simulation et une autorisation de déploiement donnée au préalable par les responsables. Ce fichier a aidé à surmonter les inquiétudes liées à la rapidité des déploiements face à des situations d'urgence de niveau 3. Il permet également au vivier d'administrateurs nationaux expérimentés de jouer un rôle dans les situations d'urgence, ce qui favorise leur perfectionnement professionnel.

73. Le PAM continue de mettre l'accent sur la préparation aux situations d'urgence, la réduction des risques de catastrophe et le renforcement de la résilience afin de prévenir les effets des crises. À titre d'exemple, aux Philippines, le PAM a mis en place des produits alimentaires avant le passage du typhon Hagupit en décembre 2014 afin de pouvoir intervenir rapidement.

Relever le Défi 3 – Gérer efficacement le préfinancement et la chaîne d'approvisionnement

74. Les modifications apportées au cadre de financement du PAM au cours des cinq dernières années viennent à l'appui des nouveaux dispositifs d'assistance tels que les transferts monétaires et les bons et le développement des capacités. Plusieurs modifications ont été approuvées par le Conseil en 2014: i) le système de prêts internes en faveur de projets a été créé en remplacement du Mécanisme de financement anticipé, et le plafond a été relevé de 257 millions de dollars à 570 millions de dollars; ii) le Mécanisme d'achat anticipé, d'un montant de 350 millions de dollars, a été rebaptisé Mécanisme de gestion globale des vivres; et iii) le financement des services internes, y compris le Mécanisme de budgétisation des investissements, est devenu un dispositif distinct dont le plafond est établi à 70 millions de dollars.

75. Ces modifications ont joué un rôle essentiel en 2014:

- le montant des prêts internes en faveur de projets a augmenté de 68 pour cent, passant de 675 millions de dollars à 1,14 milliard de dollars;
- le Mécanisme de gestion globale des vivres a appuyé l'achat de 810 000 tonnes de vivres par les bureaux de pays, et contribué à réduire les délais d'approvisionnement de 73 pour cent; et
- le Mécanisme de budgétisation des investissements a fourni les capitaux nécessaires au lancement du Système d'appui à la gestion logistique (LESS).

Relever le Défi 4 – Améliorer l'analyse de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité

76. Les analyses de la sécurité alimentaire et les évaluations des marchés permettent au PAM de choisir les modalités de transfert les plus adaptées à ses opérations. En 2014, 24 études de ce type ont été menées: neuf portaient sur les marchés et la situation économique, sept sur les cultures et la sécurité alimentaire, trois sur les niveaux de référence en matière de sécurité alimentaire et cinq sur les besoins alimentaires d'urgence. Parmi les éléments marquants de 2014 figurent:

- l'élaboration d'un modèle analytique pour estimer l'impact de l'épidémie de maladie à virus Ebola sur la sécurité alimentaire en Guinée, au Libéria et en Sierra Leone, modèle nécessaire en l'absence d'évaluations sur le terrain pour que le nombre de bénéficiaires prévu par le PAM soit plausible;
- la réalisation d'études de marché au Darfour et au Soudan du Sud dans des zones dangereuses où les prix étaient fluctuants et où les activités d'assistance alimentaire devaient être revues en cas d'insuffisance de la production, études qui ont contribué à informer la communauté humanitaire des possibilités et des contraintes liées aux marchés; et
- réalisation de deux études sur la situation d'urgence syrienne qui ont permis de mieux comprendre les aspects économiques du programme de transferts monétaires et de bons, et de rassembler des données sur les effets directs et indirects de ce programme sur les économies jordanienne et libanaise.

Encadré 4: Le projet de système mobile d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité

Le projet mVAM utilise les communications vocales, les textos et la technologie interactive de réponse vocale pour recueillir en temps réel des informations sur la sécurité alimentaire des ménages et les marchés.

Les initiatives pilotes menées en République démocratique du Congo et en Somalie ont permis de constater que le système mVAM est moins coûteux et plus rapide que les dispositifs traditionnels de collecte des données, et qu'il est particulièrement utile dans les zones dangereuses. Le PAM est d'avis qu'il est la solution d'avenir pour le suivi de la sécurité alimentaire et des projets.

En septembre 2014, le mVAM était utilisé dans les trois pays touchés par l'épidémie de maladie à virus Ebola, où il a permis de recueillir des données avec un risque réduit de transmission du virus. Les enseignements tirés du mVAM seront mis à profit dans d'autres applications de cette technologie par le PAM et par des partenaires.

Relever le Défi 5 – Prendre des décisions fondées sur des éléments factuels

77. En 2014, le PAM a mis en place un cadre normatif pour le suivi, investi dans la formation et le développement des capacités du personnel et intensifié l'utilisation de COMET, en vue de mieux concevoir, mettre en œuvre et suivre ses programmes, d'améliorer la performance de l'organisation et de faciliter l'évaluation plus systématique des effets directs de l'assistance alimentaire. Les principaux enjeux sont les suivants: i) prendre des mesures s'il s'avère que la performance n'est pas optimale; ii) adapter les processus opératoires afin d'optimiser la performance; et iii) susciter la confiance dans l'exactitude des données étayant les décisions relatives à l'affectation des ressources.

Relever le Défi 6 – Adapter le PAM à sa mission

78. L’initiative visant à adapter le PAM à sa mission s’est poursuivie en 2014 et les améliorations apportées ont été intégrées dans les processus de budgétisation et d’obligation redditionnelle du PAM. Les cinq priorités – Ressources humaines, Partenariats, Processus et systèmes, Programmes et Obligation redditionnelle et financement – sont devenues les cinq priorités de gestion par rapport auxquelles le PAM fait rapport dans la partie III. Parmi les modifications mises en route en 2012 et achevées en 2014 figurent:

- la nouvelle stratégie institutionnelle en matière de partenariat, à laquelle le Conseil a donné son aval en juin 2014;
- la nouvelle stratégie en matière de personnel, approuvée en novembre 2014; et
- l’examen des processus opératoires du PAM.

Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire et améliorer la nutrition

79. Même si le PAM centre ses efforts sur les interventions d’urgence de niveau 2 et 3, ce n’est pas pour autant qu’il doit perdre de vue l’objectif réalisable consistant à libérer le monde de la faim. Le PAM doit continuer à prendre des mesures maintenant pour atteindre l’objectif Faim zéro en l’espace d’une génération.

80. Les cinq piliers du Défi Faim zéro, qui définiront les mesures à prendre pour éliminer la faim, seront confirmés lorsque les objectifs de développement durable seront fixés au cours de cette année. Les paragraphes ci-après décrivent le travail que le PAM a entrepris en 2014 eu égard aux objectifs suivants:

- Pilier 1: zéro enfant de moins de deux ans souffrant d'un retard de croissance;
- Pilier 2: 100 pour cent d'accès à une alimentation adéquate toute l'année;
- Pilier 3: tous les systèmes agroalimentaires sont durables;
- Pilier 4: 100 pour cent d'augmentation de la productivité et des revenus des petits exploitants; et
- Pilier 5: zéro perte ou gaspillage de produits alimentaires.

Nutrition

81. Pour atteindre le pilier 1, à savoir zéro enfant de moins de deux ans souffrant d'un retard de croissance, une approche multidisciplinaire doit être adoptée avec les partenaires et les parties prenantes, et les gouvernements doivent s’engager et jouer un rôle moteur. Tel est le but du mouvement Renforcer la nutrition (SUN), dont le Rassemblement mondial a été accueilli par le PAM à Rome et suivi par la deuxième Conférence internationale sur la nutrition, organisée par la FAO et l’Organisation mondiale de la Santé (OMS).

- Le Rassemblement mondial a réuni des représentants de 54 pays du mouvement SUN, du Groupe principal de SUN et des réseaux SUN de la société civile, du système des Nations Unies, des donateurs et des entreprises, afin de partager les résultats et les enseignements tirés.

- La deuxième Conférence internationale sur la nutrition, qui visait à parvenir à un consensus sur les méthodes à adopter pour relever les défis en matière de nutrition, a réuni des responsables politiques, des dirigeants des organismes des Nations Unies, des organisations intergouvernementales, la société civile et des organisations du secteur privé. La Déclaration de Rome sur la nutrition et le Cadre d'action formulés à l'issue de la Conférence proposent une stratégie souple pour relever les défis en matière de nutrition et définir les priorités de la coopération internationale.

82. Le premier rapport sur la nutrition dans le monde a été publié en 2014. Il donne une vue d'ensemble de la dénutrition et de la surnutrition et met en lumière des domaines d'action comme la responsabilité en matière de nutrition et les partenariats nécessaires pour gérer les chaînes d'approvisionnement aux fins de l'alimentation et de la santé.

83. Un fonds d'affectation multidonateurs a financé: i) le lancement du Plan de renforcement des capacités du PAM en matière de nutrition; ii) l'établissement de nouveaux indicateurs nutritionnels dans le Cadre de résultats stratégiques actualisé; iii) la mise en œuvre d'activités novatrices de programmation et d'apprentissage dans le domaine de la nutrition au Guatemala, au Kenya, à Madagascar, au Niger, en Ouganda et au Soudan; et iv) l'organisation d'ateliers et d'une formation visant à renforcer les capacités du personnel du PAM en matière de nutrition, sous la direction des bureaux régionaux.

Garantir l'accès à une alimentation adéquate

84. Un élément central du travail de développement des capacités mené par le PAM consiste à appuyer les filets de sécurité liés à la lutte contre la faim. Le PAM possède plusieurs avantages comparatifs: ses capacités d'analyse; son expérience de la protection sociale et des filets de sécurité; et son aptitude à obtenir des résultats sur une grande échelle. L'appui fourni par le PAM, dont le type et l'importance varient selon le contexte, comporte deux aspects: i) la prestation de services aux pays dotés des capacités et des ressources nécessaires pour mettre en œuvre des programmes de filets de sécurité; et ii) le soutien technique, le développement des capacités et l'appui à la formulation de politiques à l'intention des gouvernements qui mettent en place leurs propres dispositifs de filets de sécurité. L'objectif est que les pays finissent par s'approprier ces programmes.

85. L'établissement de filets de sécurité à grande échelle par le PAM a permis d'atteindre des bénéficiaires dans 66 pays en 2014. La principale intervention à ce titre – l'alimentation scolaire – a été mise en œuvre dans 63 pays, au profit de 16,7 millions d'enfants¹³.

- Le PAM a adopté une politique révisée en matière d'alimentation scolaire¹⁴, et s'est associé à la Banque mondiale et au Partenariat pour le développement de l'enfant pour mettre au point des outils de programmation et d'analyse; il a également créé un groupe de travail

¹³ Des programmes d'alimentation scolaire sont mis en œuvre dans 130 pays; il s'agit du type le plus répandu de filet de protection sociale.

¹⁴ Ses cinq objectifs sont les suivants: i) fournir des filets de sécurité aux ménages en situation d'insécurité alimentaire; ii) appuyer l'éducation des enfants; iii) réduire les carences en micronutriments; iv) renforcer les capacités nationales en matière d'alimentation scolaire en appuyant la formulation des politiques et en offrant une assistance technique; et v) établir des liens entre l'alimentation scolaire et les agriculteurs locaux.

sur l'alimentation scolaire en vue d'examiner les questions relatives aux politiques et aux programmes avec neuf ONG partenaires.

- Afin d'appuyer les programmes nationaux d'alimentation scolaire, le PAM a adopté l'approche systémique pour l'amélioration des résultats dans le domaine de l'éducation dans 12 bureaux de pays¹⁵ et formé le personnel national à son application. Cet outil aide le PAM à évaluer les capacités nationales, repérer les lacunes au niveau des politiques et programmer le développement des capacités avec les gouvernements.
- Afin d'évaluer le rapport coût-efficacité des programmes d'alimentation scolaire et de plaider pour qu'ils servent de filets de sécurité, le PAM utilise: i) un outil de comparaison des coûts – le calcul annuel du coût moyen d'un repas scolaire du PAM; ii) un outil de calcul du coût pour le gouvernement – l'analyse du coût de l'alimentation scolaire assurée par le gouvernement; et iii) une proposition d'investissement – le calcul du rapport coût-avantage que présenterait l'investissement dans les programmes d'alimentation scolaire.
- En 2014, 32 bureaux de pays ont eu recours à l'alimentation scolaire utilisant la production locale, qui utilise des denrées produites localement; plusieurs gouvernements ont manifesté de l'intérêt pour ce type de filet de sécurité.

86. En juillet, le PAM a publié de nouvelles directives sur les filets de sécurité axés sur la sécurité alimentaire et la nutrition, ce qui indique l'accent mis désormais non plus sur l'élaboration des politiques, mais sur la programmation institutionnelle et la diffusion:

- de conseils sur la collaboration avec les gouvernements et les partenaires et sur la conception et la mise en œuvre d'interventions relatives aux filets de sécurité;
- de renseignements à l'intention du personnel du PAM concernant l'appui aux programmes et à la formulation de politiques aux niveaux national, régional et mondial; et
- de matériels de sensibilisation tels que des points de discussion, des notes de synthèse et une boîte à outils sur les filets de sécurité.

87. Ces directives sont étayées par des cours de formation, qui ont démarré au Kirghizistan en novembre, et au Bureau régional pour l'Afrique australe et au Malawi en décembre.

Systemes alimentaires viables – Réduction des risques de catastrophe et changement climatique

88. Ces dix dernières années, dans la moitié de ses opérations d'urgence et interventions de redressement, le PAM a pris des mesures pour faire face aux catastrophes liées au climat; au cours des cinq dernières années, 40 pour cent des opérations du PAM ont comporté des activités visant à réduire les risques de catastrophe, renforcer la résilience et aider les populations à s'adapter au changement climatique.

89. Compte tenu de l'importance des besoins, la résilience face aux aléas climatiques est une priorité. De nouveaux outils reposant sur la climatologie et sur des innovations financières compléteront l'assistance alimentaire apportée par le PAM en vue de soutenir les filets de sécurité communautaires et nationaux. En 2014, le PAM a encouragé la mise au point d'instruments de

¹⁵ Bénin, Bhoutan, État plurinational de Bolivie, Gambie, Jordanie, Madagascar, Mali, Maroc, Namibie, République du Congo, Sierra Leone et Tunisie.

grande envergure qui permettraient aux pays et aux communautés de gérer les risques climatiques et d'assurer leur sécurité alimentaire. L'un d'entre eux est le dispositif relatif au renforcement de la sécurité alimentaire et de la résilience face aux aléas climatiques (FoodSECuRE), un fonds renouvelable destiné à aider les communautés à renforcer leur résilience face aux risques climatiques. Ce dispositif utilisera les prévisions climatiques saisonnières pour mobiliser des fonds et déclencher une action en vue d'accroître la résilience avant que les chocs ne se produisent.

90. La nouvelle politique du PAM en matière de renforcement de la résilience au service de la sécurité alimentaire et de la nutrition témoigne de la nécessité d'intégrer le facteur résilience dans la conception des programmes, laquelle doit être fondée sur une analyse rigoureuse de la situation, des risques et de la problématique hommes-femmes. Un élément de cette politique est l'approche à trois niveaux, qui comprend les trois processus distincts et interdépendants suivants¹⁶:

- une analyse du contexte au niveau national associant l'étude des tendances passées de la sécurité alimentaire et de la nutrition, des chocs et des facteurs perturbateurs, ainsi que des risques; elle favorise les partenariats et vient à l'appui de la concertation sur les politiques et de la formulation des stratégies menées sous la conduite du gouvernement¹⁷;
- la programmation saisonnière fondée sur les moyens d'existence, qui favorise les partenariats conduits par l'administration locale en vue de planifier des activités pluriannuelles et multisectorielles de renforcement de la résilience qui tiennent compte des enjeux saisonniers et de la problématique hommes-femmes; et
- la planification communautaire participative, qui vise à recenser les besoins et à adapter les interventions au contexte et aux priorités au niveau local, en veillant à ce que les communautés aient la maîtrise des programmes.

Appui aux petits exploitants

91. Au cours de sa phase pilote, l'initiative Achats au service du progrès a permis de venir en aide à 1 million de petits exploitants et a favorisé l'établissement de 500 partenariats pour l'approvisionnement alimentaire dans 20 pays. Le PAM intègre à ses activités un certain nombre de pratiques optimales mises au point dans le cadre de cette initiative. Parmi les autres programmes du PAM apportant un appui aux petits exploitants figurent l'alimentation scolaire utilisant la production locale et l'Initiative 4R en faveur de la résilience des communautés rurales (voir l'encadré 5).

92. À ce jour, le PAM a acquis, en appliquant les nouvelles modalités d'achat qui facilitent les ventes, 366 000 tonnes de produits alimentaires au titre de l'initiative Achats au service du progrès, ce qui a permis aux petits exploitants d'empocher 148 millions de dollars. Les organisations paysannes collaborant à cette initiative, qui ne vendaient pas leurs produits collectivement auparavant, ont vendu en 2014 des denrées de qualité pour un montant de 60 millions de dollars à des acheteurs autres que le PAM. La plupart des contrats passés au titre de l'initiative prévoyaient des prix inférieurs à ceux des produits importés, remplissant ainsi le critère

¹⁶ L'approche à trois niveaux a été adoptée en 2014 au Bangladesh, au Kirghizistan, au Malawi, au Mali, au Niger, aux Philippines, au Sénégal, au Tadjikistan, au Tchad et au Zimbabwe.

¹⁷ Au Niger, cette approche a aidé le Gouvernement à jouer un rôle moteur au niveau local et encouragé l'appropriation par les communautés, dans l'esprit de l'initiative *Les Nigériens nourrissent les Nigériens*.

d'optimisation des ressources requis par le PAM pour passer des marchés dans des conditions avantageuses et permettant d'économiser 40 millions de dollars. Les recommandations issues de l'évaluation indépendante de la phase pilote de l'initiative, présentée en novembre 2014, préconisaient essentiellement de collaborer avec les petits exploitants pour acheter les aliments de base.

Encadré 5: Améliorer la résilience des agriculteurs en Éthiopie – l'Initiative 4R en faveur de la résilience des communautés rurales

Le PAM et Oxfam America ont lancé en 2009 l'initiative 4R qui permet aux ménages ruraux vulnérables d'améliorer leur sécurité alimentaire et la sécurité de leurs revenus face aux risques climatiques, en appliquant les méthodes de gestion des risques suivantes: i) amélioration de la gestion des ressources afin de réduire les risques; ii) recours à une assurance permettant de transférer les risques; iii) micro-crédit pour limiter la prise de risques; et iv) épargne afin de constituer des réserves pour faire face aux risques.

En Éthiopie, l'initiative 4R a été élargie entre 2009 et 2014, le nombre de ses bénéficiaires étant passé de 200 agriculteurs dans un village à 25 000 agriculteurs dans 89 villages. Il est ressorti de la première évaluation menée en Éthiopie que l'initiative 4R contribuait à améliorer la résilience des agriculteurs. Elle a été étendue au Sénégal en 2012, et mise en route en 2014 au Malawi et en Zambie.

Réduire les pertes de produits alimentaires

93. Les pertes après récolte sont un facteur important d'insécurité alimentaire. Par le biais de l'initiative Achats au service du progrès, le PAM a mis au point une approche axée sur les marchés, qui vise à remédier aux insuffisances relevées dans les chaînes d'approvisionnement, et il a formé 800 000 agriculteurs, techniciens agricoles, gérants d'entrepôts et négociants à des pratiques agricoles telles que la manutention après récolte et le contrôle de la qualité; dans plusieurs pays, il a également aidé à distribuer du matériel et de l'équipement aux exploitants et aux organisations paysannes, selon le principe du partage des coûts¹⁸. Cela lui a permis de comprendre les causes des insuffisances observées dans les chaînes de valeur et de trouver des moyens d'éviter les pertes de produits alimentaires. Un exemple est donné dans l'encadré 6.

Encadré 6: Réduire au minimum les pertes après récolte en Afrique subsaharienne

Afin de réduire les pertes de produits alimentaires en Afrique subsaharienne, le PAM, la FAO et le FIDA ont mené pendant six mois un essai auquel ont participé 400 petits exploitants, en vue de valider des pratiques de manutention après récolte et de stockage au Burkina Faso et en Ouganda. Cet essai, qui a pris fin en avril 2014, a montré que les pertes après récolte pouvaient être réduites de 98 pour cent en utilisant des installations de stockage peu coûteuses, ce qui permettait d'augmenter les revenus de 68 pour cent. Mettant à profit ces résultats, une opération spéciale a apporté un appui en 2014 à 16 000 agriculteurs ougandais pendant la récolte de 2014/15. Faute de financement, elle n'a pu être élargie au Burkina Faso comme prévu.

Ces activités ont mis à profit les liens tissés dans le cadre de la phase pilote de l'initiative Achats au service du progrès. Elles ont suscité beaucoup d'intérêt chez les donateurs et dans les pays voisins.

¹⁸ Burkina Faso, Éthiopie, Kenya, Mozambique, Ouganda et République-Unie de Tanzanie; parmi le matériel fourni figuraient des râteliers de séchage, des bâches, des séchoirs et des nettoyeurs pour le millet, des décortiqueuses, des palettes, des sacs et des étiquettes, des doseurs d'humidité et des boîtes bleues pour détecter l'aflatoxine.

Questions transversales

Problématique hommes-femmes

94. Le PAM s'emploie à intégrer la problématique hommes-femmes dans ses activités, car il est convaincu que les femmes, les filles, les hommes et les garçons devraient avoir accès aux ressources sur un pied d'égalité et jouer un rôle approprié dans la prise de décisions qui déterminent leur avenir. Parmi les mesures engagées en 2014 figurent:

- l'élaboration d'une nouvelle politique en matière de problématique hommes-femmes, devant être soumise au Conseil pour approbation en 2015;
- la création d'un compte spécial par le biais duquel des ressources seront allouées pour accélérer l'intégration de la problématique hommes-femmes;
- l'utilisation obligatoire dans les nouveaux projets du marqueur de l'égalité hommes-femmes sexes mis au point par le Comité permanent interorganisations; la proportion de projets du PAM qui se sont vu attribuer la note 2a ou 2b est passée de 52 pour cent en 2013 à 79 pour cent en 2014;
- la mise au point d'un système de suivi des ressources allouées aux fins de l'intégration de la problématique hommes-femmes; ainsi qu'il est indiqué dans le Plan de gestion pour 2015–2017, le PAM alloue en moyenne 12 pour cent de ses ressources opérationnelles aux activités en rapport avec la problématique hommes-femmes;
- l'évaluation des capacités en matière de problématique hommes-femmes, en partenariat avec le Centre de formation d'ONU-Femmes; les données fournies par les 2 000 personnes interrogées ont été utilisées pour évaluer les capacités du personnel et cerner les besoins en matière de formation; et
- la mise à jour du *Guide d'élaboration des programmes* afin d'y inclure des pratiques optimales en matière d'intégration de la problématique hommes-femmes.

Intégrer les questions de protection dans les opérations

95. L'objectif de la protection humanitaire est de réduire au minimum le risque de violence et de contraintes, et de garantir l'égalité et la reddition de comptes. Un tiers des bureaux de pays du PAM ont intégré la protection dans leurs opérations: le principal enseignement tiré est qu'en intégrant la protection dans ses programmes, le PAM améliore la qualité, l'efficacité et la durabilité de son assistance dans des contextes de développement et de crise.

96. En 2014, le PAM a déployé des conseillers spécialistes des questions de protection dans quatre interventions d'urgence de niveau 3¹⁹ afin qu'ils évaluent les risques, recommandent des mesures d'atténuation, mettent en place des mécanismes de remontée d'information et forment le personnel aux principes humanitaires et aux moyens de protection.

Développement des capacités

97. Le PAM adapte ses activités de développement des capacités en fonction du contexte politique, économique et institutionnel des pays concernés. En 2014, il a publié des directives sur la conception des projets, l'assistance technique et le développement des capacités, qui

¹⁹ Philippines, République centrafricaine, Soudan du Sud et intervention régionale pour faire face à la crise syrienne.

proposaient de nouveaux outils pour évaluer les lacunes au niveau des capacités ainsi qu'un indice de capacité nationale devant servir d'indicateur mesurable. Ces orientations seront utiles pour définir des indicateurs en matière de développement des capacités pour le système des Nations Unies pour le développement.

Promotion des partenariats

98. La stratégie institutionnelle en matière de partenariat à laquelle le Conseil a donné son aval en juin 2014 est destinée à guider la gestion des partenariats. Elle favorise l'excellence dans ce domaine en misant sur les atouts du PAM, et aide à mieux comprendre l'importance des partenariats pour atteindre les objectifs du PAM.

Collaboration avec les organismes ayant leur siège à Rome

99. Les organismes ayant leur siège à Rome ont continué à collaborer sur des questions allant des politiques et des activités de plaidoyer à l'administration et la programmation au niveau des pays. En 2014, ces organismes ont:

- dirigé l'élaboration de documents en rapport avec les objectifs de développement durable, qui proposaient des cibles et des indicateurs relatifs à la sécurité alimentaire, la nutrition et l'agriculture durable;
- continué de formuler des recommandations pratiques sur les pertes et le gaspillage de produits alimentaires à l'intention du Comité de la sécurité alimentaire mondiale et publié l'édition 2014 du rapport sur "L'état de l'insécurité alimentaire dans le monde";
- attribué le Prix d'excellence 2014 pour la collaboration sur le terrain entre les organismes ayant leur siège à Rome aux équipes de la République démocratique du Congo, qui ont uni leurs efforts pour lutter contre la faim et la malnutrition;
- établi un fichier d'agents des services généraux temporaires ou engagés pour une courte durée, et ouvert les postes vacants d'agents des services généraux aux candidats des autres organismes ayant leur siège à Rome.

Coopération Sud-Sud et coopération triangulaire

100. La coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire permettent au PAM de collaborer avec des pays en développement afin de mobiliser compétences et innovations. En 2014, la moitié des bureaux de pays du PAM ont pris part à ce type de coopération, sous une forme ou une autre. Le Centre d'excellence pour la lutte contre la faim, un partenariat entre le PAM et le Gouvernement brésilien, a publié ses données d'expérience en matière de protection sociale et d'alimentation scolaire utilisant la production locale axés sur les achats locaux. Il a facilité l'apprentissage entre pairs, et sept pays ont établi des plans d'action relatifs à des politiques et des programmes durables.

101. Le PAM a participé à la septième Exposition mondiale des Nations Unies sur le développement Sud-Sud, qui s'est tenue à Washington en présence de 500 délégués venant de 50 pays et, en 2014, il est devenu membre de l'équipe spéciale des Nations Unies sur la coopération Sud-Sud, qui relève du groupe de travail du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) sur le développement durable.

La situation de 2014 va-t-elle se perpétuer?

102. Le PAM a relevé en 2014 le défi que représentaient les situations de crise de niveau 2 et 3 concomitantes, mais il est clair que toutes ses ressources ont été mobilisées, ce qui soulève notamment les questions suivantes concernant l'avenir:

- L'augmentation de 1 milliard de dollars des contributions volontaires enregistrée en 2014 va-t-elle s'inscrire dans la durée?
- Les membres du personnel du PAM et leur famille vont-ils pouvoir résister au rythme des affectations temporaires?
- Le PAM devrait-il changer sa politique de préparation aux situations d'urgence axée sur deux crises de niveau 3, plus une à caractère soudain?

103. Ces questions revêtent une grande importance pour le Conseil, eu égard aux Objectifs stratégiques (partie II) et aux priorités de gestion (partie III).

PARTIE II – BILAN DES RÉSULTATS PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE

104. On trouvera dans cette partie une évaluation annuelle des progrès accomplis par le PAM au regard des Objectifs stratégiques énoncés dans le Plan stratégique pour 2014-2017. L'évaluation a été réalisée à partir des rapports normalisés sur les projets de 2014 ainsi que des résultats obtenus au niveau des produits et des effets directs au regard des indicateurs du Cadre de résultats stratégiques (voir l'annexe II-A)¹. Des analyses des résultats, y compris des exemples régionaux de difficultés et de succès, complètent ce bilan des réalisations du PAM en 2014.

Méthodologie améliorée

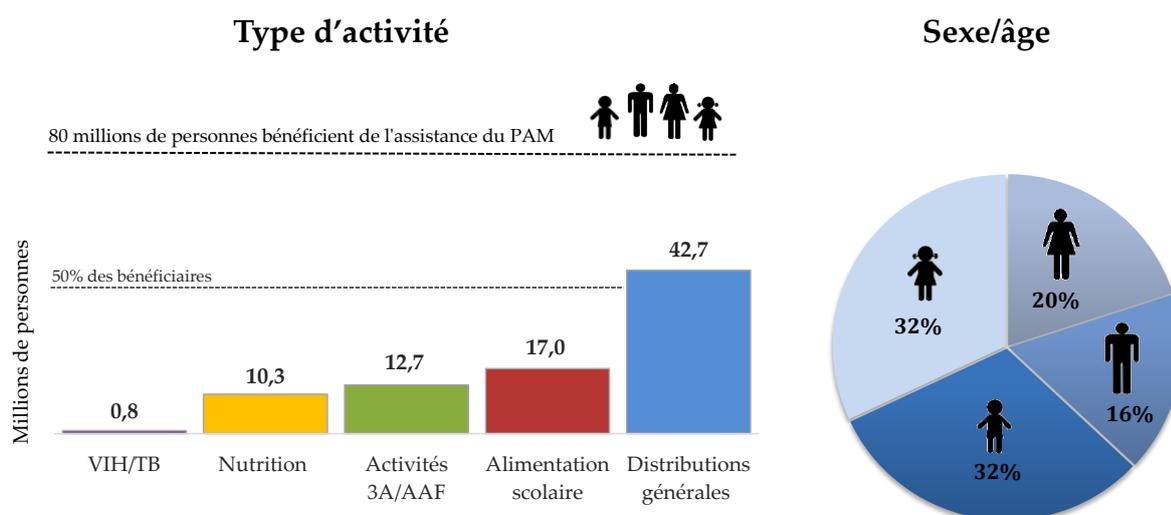
105. La méthodologie adoptée pour évaluer la contribution du PAM aux résultats obtenus en 2014 en matière d'action humanitaire et de développement diffère de celle utilisée pour les rapports précédents dans la mesure où elle permet une analyse plus approfondie et plus nuancée des résultats et tient compte des avis reçus, notamment des constatations de l'évaluation réalisée en 2013 par le MOPAN. Les modifications ci-après ont été mises en œuvre:

- les résultats des projets au niveau des effets directs sont désormais évalués par rapport à des jalons annuels ou aux valeurs cibles fixées pour la fin du projet avant d'être regroupés;
- il est accordé plus de poids dans l'analyse aux indicateurs entretenant un rapport plus direct ou plus évident avec les énoncés de résultats qu'ils viennent éclairer;
- l'adéquation de la base de données factuelles a été évaluée pour déterminer s'il était possible d'en tirer des conclusions quant aux progrès accomplis par le PAM au regard des effets directs;
- les liens de causalité de la chaîne des résultats sont désormais évalués de façon à montrer comment les produits du PAM contribuent aux résultats communs obtenus au niveau des effets directs, et les évolutions inattendues sont examinées.

Vue d'ensemble des projets du PAM

106. En 2014, le PAM a géré 202 projets dans 82 pays, fournissant directement une assistance à 80 millions de bénéficiaires au moyen de transferts d'espèces, de bons ou de vivres (voir la ventilation à la figure 5).

¹ Il s'agit de projets de distributions de vivres, d'espèces ou de bons, ou d'activités liées au développement des capacités ou à la logistique et à l'infrastructure au cours de la période examinée. Les activités financées au titre de fonds d'affectation spéciale ne sont pas prises en compte dans cette partie du rapport car il en est rendu compte aux donateurs par d'autres moyens.

Figure 5: Ventilation des bénéficiaires par type d'activité, sexe et âge

107. La plupart des bénéficiaires ont reçu une assistance sous forme de distributions générales de vivres, d'espèces ou de bons, ce qui donne une idée de l'ampleur des interventions d'urgence menées par le PAM en 2014. Des activités spécifiquement axées sur la nutrition destinées à compléter les secours et à s'attaquer à la dénutrition chronique se sont adressées à 10,3 millions de bénéficiaires. Les activités d'alimentation scolaire, d'Assistance alimentaire pour la création d'actifs (3A) et d'Assistance alimentaire pour la formation (AAF) ont soutenu 30 millions de bénéficiaires, principalement après une situation d'urgence et dans des contextes de développement. Les transferts d'espèces ou de bons ont soutenu 8,9 millions de bénéficiaires dans le cadre d'activités diverses.

108. Les enfants, au sort desquels le PAM s'intéresse avant tout, représentaient 64 pour cent des bénéficiaires, soit 25,3 millions de garçons et 25,7 millions de filles. Les femmes, les filles et les garçons représentaient ensemble 84 pour cent des bénéficiaires, soit 66,8 millions de personnes.

Rations

109. Les rations alimentaires et les transferts d'espèces ou de bons sont les principaux moyens utilisés par le PAM pour atteindre les résultats prévus (produits et effets directs). Les rations sont adaptées aux besoins nutritionnels des bénéficiaires, et à leurs habitudes alimentaires, et compte tenu des exigences de stockage et de la facilité d'utilisation; elles peuvent varier considérablement pour des interventions du même ordre. Les rations distribuées peuvent être différentes de celles qui étaient prévues pour des raisons ayant trait au financement, aux ressources, à l'accès humanitaire, aux moyens humains et à la capacité des infrastructures, aux décisions programmatiques et à l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement.

110. Une analyse complexe et détaillée de 17 projets a permis d'évaluer dans quelle mesure les rations avaient été livrées en 2014 conformément aux prévisions. L'accent a été mis sur les résultats obtenus par type d'activité, et l'on s'est efforcé de comprendre les raisons des variations observées. Ces projets étaient des interventions menées en situations d'urgence de niveau 3, des opérations d'urgence, des IPSR et des programmes de pays, et représentaient 60 pour cent des dépenses opérationnelles du PAM.

111. Les rations et les transferts d'espèces ou de bons sont exprimés en termes de valeur énergétique (en Kcal), mesure utilisée aux fins de la planification des projets, de façon à mettre en évidence la gamme des besoins nutritionnels². La différence entre les rations qu'il était prévu de livrer et celles effectivement livrées a été mesurée afin de montrer la part des besoins quotidiens des bénéficiaires auxquels le PAM n'a pu subvenir. La différence entre le nombre de rations prévues et le nombre de rations distribuées a été examinée par rapport aux effectifs de bénéficiaires, à la durée de l'assistance et à la valeur énergétique afin de montrer les ajustements auxquels procède le PAM lorsque les ressources sont limitées ou qu'il ne lui est pas possible d'effectuer l'intégralité des distributions.

Tableau 1: Rations livrées en 2014 par activité dans le cadre de 17 opérations (moyenne)

Activité	Ration quotidienne prévue (Kcal)		Ration quotidienne distribuée (Kcal)		Écart entre rations livrées et rations prévues, en pourcentage			
	 Vivres	 Espèces/bon	 Vivres	 Espèces/bons	 Bénéficiaires	 Nombre de jours	 Rations fournies	 Kilocalories fournies
Distributions générales	1 710	2 011	1 443	1 846	92	93	87	77
Alimentation scolaire	619	–	625	535	71	85	66	62
Activités 3A/AAF	1 781	1 967	1 367	1 921	42	70	37	29
Nutrition	791	1 192	644	1 222	22	84	24	20
VIH/TB*	1 045	–	964	–	143	100	127	121

Résultat ≤ 50%
 Résultat > 50% et < 90%
 Résultat ≥ 90%

* Tuberculose.

112. Le tableau 1 présente les résultats de l'analyse des rations livrées dans le cadre de 320 interventions de ces 17 projets, dont 112 distributions générales, 108 interventions nutritionnelles, 43 activités 3A et AAF, 47 activités d'alimentation scolaire et 10 interventions en faveur de personnes vivant avec le VIH ou la tuberculose. Cinquante-quatre de ces interventions ont distribué des rations au moyen de transferts d'espèces ou de bons, le plus souvent dans le cadre de distributions générales et d'activités 3A et AAF.

113. La priorité a généralement été donnée aux interventions prévoyant des distributions générales. Le nombre de bénéficiaires, la durée de l'assistance et le nombre de rations fournies n'ont été que légèrement en deçà des prévisions, mais les rations ont dû être amputées de 23 pour cent de la teneur en kilocalories prévue. Les bureaux de pays ont signalé que le manque de fonds était la cause première des déficits dans 24 pour cent des interventions; l'insuffisance des moyens de transport, d'entreposage ou de traitement avait eu des conséquences pour 18 pour cent des distributions générales, et une sous-estimation ou une surestimation des besoins en avaient eu pour 21 pour cent.

² La teneur en macro et micronutriments, le goût et la valeur économique des produits alimentaires sont également pris en compte.

114. La réduction des rations distribuées dans le cadre de l'alimentation scolaire a été modeste. Les difficultés rencontrées s'expliquaient notamment par le fait que les fonds étaient réservés pour d'autres activités dans 17 pour cent des cas, par des déficits de financement dans 23 pour cent des cas et par des retards d'exécution dans 23 pour cent des cas.

115. S'agissant des interventions nutritionnelles, 24 pour cent seulement du nombre de rations prévues ont été distribuées, et moins de 25 pour cent des bénéficiaires ciblés ont pu être atteints; le nombre de jours d'assistance par bénéficiaire était néanmoins dans une large mesure conforme aux prévisions. Les bureaux de pays ont signalé que des déficits de financement et des retards dans l'allocation de contributions avaient eu des conséquences pour 40 pour cent des interventions nutritionnelles. Le retard pris par des fournisseurs avait eu une incidence dans 17 pour cent des cas, principalement parce que les fournisseurs de produits nutritifs spécialisés étaient peu nombreux et que la durée de conservation de ces produits était courte.

116. Les réductions ont été plus marquées pour les projets A3 et AAF: 50 pour cent des bénéficiaires ciblés n'ont reçu qu'un tiers du nombre de rations prévu. Vingt-trois pour cent de ces interventions ont pâti d'un déficit de financement, 21 pour cent de retards, 16 pour cent d'un manque de partenaires pour effectuer les distributions en temps voulu, 16 pour cent de l'insuffisance des moyens de transport ou des infrastructures et 16 pour cent d'une surestimation ou d'une sous-estimation des chiffres prévisionnels.

117. En revanche, pour les rations distribuées dans le cadre des interventions liées au VIH et à la tuberculose les niveaux prévus ont été dépassés. Cette situation s'explique essentiellement par le fait qu'un projet englobant de nombreuses interventions liées au VIH et à la tuberculose a atteint un nombre de bénéficiaires supérieur aux prévisions.

118. La taille moyenne de la ration quotidienne de cet échantillon d'intervention a servi à estimer le nombre total de rations distribuées par le PAM en 2014; les données sont présentées par Objectif stratégique. L'analyse a également servi à calculer le coût par ration, qui est abordé dans la partie III.

119. Le PAM a bien conscience que l'analyse des chiffres concernant les rations peut ne pas être représentative des résultats globaux étant donné que l'échantillon n'avait pas été retenu de manière aléatoire. Cette analyse a néanmoins mis en lumière certaines des causes des réductions des livraisons de rations par rapport aux prévisions et permis de quantifier dans quelle mesure les interventions ont pâti de ces limitations. Cela aide le PAM à améliorer les analyses de son efficacité dans la chaîne des résultats, des intrants jusqu'aux effets directs, comme on le verra ci-après.

Résultats par Objectif stratégique³

120. Le tableau 2 présente les résultats du PAM par Objectif stratégique. Les sections ci-après passent en revue les produits et les effets directs ayant contribué aux résultats globaux. L'analyse des résultats des programmes est complétée par un examen des réalisations du PAM concernant les thématiques transversales que sont les préoccupations liées à la problématique hommes-

³ En 2014, le PAM a aligné ses nouveaux projets et réaligné ses projets en cours qui devaient arriver à leur terme après juin 2014 sur le Cadre de résultats stratégiques pour 2014-2017. Sur les 202 projets "en activité" en 2014, 191 (soit 95 pour cent) ont ainsi été alignés. Seuls ces projets sont pris en compte dans la présente section. Pour les projets qui n'ont pas été alignés sur le Cadre de résultats stratégiques, voir l'annexe XII.

femmes, à la protection et aux partenariats, qui ont une pertinence pour tous les produits et tous les effets directs énoncés dans le Cadre de résultats stratégiques pour 2014–2017.

Tableau 2: Bilan général par Objectif stratégique

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

121. Le code couleurs ci-après sert à illustrer les résultats programmatiques du PAM en 2014. Pour de plus amples informations sur la méthode d'évaluation, il convient de se reporter à l'annexe II-B.

Vert	Projets ayant atteint leur objectif ou étant sur le point de l'atteindre.
Orange	Projets ayant fait quelques progrès mais pour lesquels les objectifs escomptés n'ont pas été atteints ou la progression vers ces objectifs est jugée lente.
Rouge	Projets ayant fait très peu de progrès, voire aucun, ou ayant régressé.
Gris	Les données disponibles sont insuffisantes pour permettre de suivre les progrès à l'échelle de tout le PAM.

122. Le volume estimé des apports en faveur des activités prévues du PAM au cours d'une année est calculé à partir de l'estimation des besoins des groupes de bénéficiaires ciblés. Le PAM a conscience qu'une part seulement des besoins recensés pourra être financée: au cours des cinq dernières années, le déficit de financement a représenté en moyenne entre 30 pour cent et 40 pour cent des besoins répertoriés.

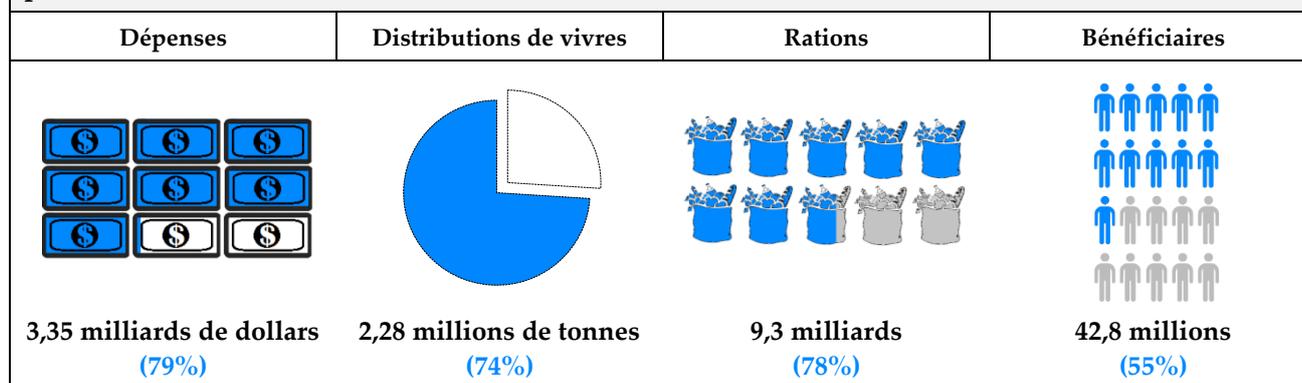
123. Le PAM a néanmoins obtenu des résultats appréciables. Le déficit au niveau des apports ne se traduit pas toujours au niveau des effets directs, et ce pour les deux raisons suivantes:

- Le PAM prend des mesures pour atténuer les pénuries de ressources: la teneur en kilocalories des rations quotidiennes peut être réduite, par exemple, en substituant un aliment à un autre, la durée de l'assistance peut être raccourcie, ou le nombre de bénéficiaires diminué.
- Bien que les besoins de ressources soient estimés à partir de l'évaluation de l'ensemble des effectifs de bénéficiaires ciblés, nombre d'indicateurs d'effet direct ne sont mesurés que pour ceux qui bénéficient effectivement de l'assistance du PAM. Les taux de récupération de la malnutrition, par exemple, ne sont mesurés que pour les patients bénéficiant d'un traitement, et les taux de scolarisation ne sont recueillis que dans les écoles bénéficiant d'une assistance du PAM.

124. Ainsi, le PAM obtient des résultats en dépit des pénuries de financement, mais cela implique de réduire l'ampleur des activités, de diminuer le nombre de bénéficiaires ou de raccourcir la durée des interventions.

Objectif stratégique 1 – Sauver des vies et préserver les moyens d'existence dans les situations d'urgence

Tableau 3: Dépenses, distributions de vivres, rations et bénéficiaires au titre de l'Objectif stratégique 1 pour 2014



125. Les activités menées par le PAM au titre de l'Objectif stratégique 1 concernent essentiellement des interventions d'urgence dans le cadre desquelles une assistance alimentaire est envoyée rapidement pour subvenir à des besoins urgents et combattre la dénutrition. Elles englobent également des programmes en faveur du début du redressement destinés à créer des actifs et un capital humain, ainsi que le développement des capacités locales, nationales et régionales de prévision, d'estimation et d'intervention en ce qui concerne les chocs touchant la sécurité alimentaire.

126. En 2014, le PAM a assuré 74 pour cent de ses transferts directs sous forme de vivres et 91 pour cent de ses transferts d'espèces et de bons au titre de l'Objectif stratégique 1 en faveur de 55 pour cent de ses bénéficiaires. Les interventions visant à sauver des vies, c'est-à-dire les activités menées au titre de l'Objectif stratégique 1, ont continué de revêtir pour le PAM une importance primordiale.

127. Les données issues du suivi montrent qu'en 2014, le PAM a efficacement sauvé des vies et protégé des moyens d'existence au cours des situations d'urgence. Le solide appui offert par les donateurs a joué un rôle primordial en lui permettant de porter assistance aux bénéficiaires en temps voulu et de leur fournir des rations suffisantes pour obtenir des effets directs positifs en matière de sécurité alimentaire.

Effet direct 1.1 – Stabilisation ou réduction de la dénutrition chez les enfants âgés de 6 à 59 mois, les femmes enceintes et les mères allaitantes

128. En 2014, le PAM a mené des activités nutritionnelles dans le cadre de 32 opérations dans 18 pays, afin de prévenir la dégradation de l'état nutritionnel et la mortalité qui s'ensuit, et de lutter contre la malnutrition aiguë en distribuant 75 pour cent des produits alimentaires nutritifs prévus, en faveur de 89 pour cent des centres de santé ciblés, prêtant ainsi assistance à 4 millions

de bénéficiaires. De bons résultats ont été enregistrés au niveau des effets directs: plus de 80 pour cent des projets ayant communiqué des données ont respecté les normes du projet Sphère⁴ concernant le traitement de la malnutrition aiguë.

129. Les partenariats ont joué un rôle déterminant à cet égard; certains bureaux de pays ont signalé qu'un manque de partenaires qualifiés et expérimentés avait entraîné des défaillances en ce qui concerne le dépistage des problèmes nutritionnels et l'aiguillage des cas de malnutrition aiguë modérée vers les centres de santé à des fins de traitement et de prévention. La sensibilisation accrue des bénéficiaires concernant les habitudes alimentaires non adaptées pour les enfants a souvent été évoquée pour expliquer le succès des interventions nutritionnelles. Le PAM poursuivra en 2015 son action de conseil en matière de nutrition et améliorera ses dispositifs d'exécution ainsi que le ciblage des bénéficiaires et leur participation.

130. Les indicateurs indiqués en gras dans les tableaux ci-après correspondent aux indicateurs d'effet direct clés figurant dans le Cadre de résultats stratégiques pour 2014-2017.

Tableau 4: Effet direct 1.1 – Stabilisation ou réduction de la dénutrition chez les enfants âgés de 6 à 59 mois, les femmes enceintes et les mères allaitantes

Indicateurs d'effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes pour évaluer les progrès		Évaluation de la performance	À noter
1.1.1 Efficacité du traitement de la malnutrition aiguë modérée:					
– taux d'abandon du traitement	26	22	85%		<ul style="list-style-type: none"> Près de 3 millions d'enfants, de femmes enceintes et de mères allaitantes pris en charge dans le cadre de projets ayant communiqué des données ont reçu des aliments nutritifs spécialisés pour traiter une malnutrition aiguë modérée Au niveau des projets ayant communiqué des données, 90 pour cent des bénéficiaires ont récupéré et il a été mis fin à leur prise en charge, 5 pour cent ont abandonné le traitement (taux d'abandon) et 2 pour cent sont décédés pendant le traitement
– taux de mortalité	26	21	81%		
– taux de non-réaction au traitement	26	22	85%		
– taux de récupération	26	21	81%		

⁴ Le projet Sphère définit les normes minimales à respecter dans les domaines de l'action humanitaire ayant une importance vitale. Voir: <http://www.sphereproject.org>.

Tableau 4: Effet direct 1.1 – Stabilisation ou réduction de la dénutrition chez les enfants âgés de 6 à 59 mois, les femmes enceintes et les mères allaitantes

Indicateurs d'effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes pour évaluer les progrès		Évaluation de la performance	À noter
1.1.2 Proportion de la population ciblée qui participe à un nombre suffisant de distributions	20	11	55%		<ul style="list-style-type: none"> Pour prévenir la malnutrition et/ou le retard de croissance, les projets ayant communiqué des données ont fourni des aliments énergétiques nutritifs à plus de 1 million d'enfants, de femmes enceintes et de mères allaitantes 79 pour cent des bénéficiaires ont participé à plus de deux tiers des distributions, un taux bien supérieur à la valeur cible de 66 pour cent fixée au niveau institutionnel
1.1.3 Proportion de la population remplissant les conditions pour bénéficier du programme qui y participe effectivement	26	16	62%		<ul style="list-style-type: none"> En moyenne, 60 pour cent de la population remplissant les conditions requises dans le cadre des 16 projets examinés ont participé à des activités du PAM axées sur la nutrition


Produit A (Nutrition): Distributions de produits alimentaires, de produits nutritionnels et d'articles non alimentaires de qualité et transferts d'espèces et de bons effectués en quantité suffisante et en temps voulu

Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Nombre de femmes, d'hommes, de garçons et de filles recevant une assistance alimentaire (en millions)	2,4	4,0	166%
Quantité de produits alimentaires distribués (en milliers de tonnes)	125	93	75%
Valeur des espèces et des bons transférés aux bénéficiaires (en millions de dollars)	0,24	0,1	40%
Nombre d'institutions bénéficiant d'une assistance: centres de santé	10 062	8 961	89%

Produit K: Messages et conseils sur les aliments nutritifs spéciaux et les pratiques d'alimentation des nourrissons et des jeunes enfants efficacement diffusés

Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Proportion de femmes ayant pris connaissance de messages sur la nutrition diffusés avec l'appui du PAM, par rapport à la proportion prévue	89	70	79%
Proportion d'hommes ayant pris connaissance de messages sur la nutrition diffusés avec l'appui du PAM, par rapport à la proportion prévue	84	50	60%
Proportion de femmes recevant des conseils sur la nutrition fournis avec l'appui du PAM, par rapport à la proportion prévue	85	71	84%
Proportion d'hommes recevant des conseils sur la nutrition fournis avec l'appui du PAM, par rapport à la proportion prévue	84	47	56%
Proportion d'aidants familiaux (hommes et femmes) ciblés ayant reçu trois messages clés diffusés grâce aux informations et aux conseils du PAM	71	62	87%

Effet direct 1.2 – Stabilisation ou amélioration de la consommation alimentaire des ménages et/ou des individus ciblés au cours de la période d'assistance

131. Les opérations du PAM ont stabilisé ou amélioré la sécurité alimentaire des populations victimes de situations d'urgence grâce à des distributions générales de vivres, d'espèces ou de bons, et la plupart des projets ont contribué à accroître la fréquence des repas des ménages et à diversifier leur régime alimentaire. Ces résultats sont significatifs: les produits obtenus pour l'effet direct 1.2 sont bien supérieurs à ceux de tous les autres effets directs. En 2014, la quantité de produits alimentaires distribuée représentait 70 pour cent de l'assistance totale du PAM, et la valeur des transferts d'espèces et de bons 87 pour cent des distributions du PAM.

132. Les stratégies de survie préjudiciables auxquelles ont recours les ménages sont néanmoins préoccupantes. Dans les cinq pays accueillant des réfugiés syriens, la moitié des ménages de réfugiés bénéficiant d'une assistance ont signalé avoir réduit le nombre de leurs repas quotidiens et s'être endettés pour acheter de la nourriture. D'après les analyses effectuées, en l'absence d'une assistance alimentaire d'urgence du PAM, le recours à de telles stratégies de survie serait encore plus fréquent et la sécurité alimentaire s'en verrait compromise à court et à long terme.

133. De nombreuses opérations ont signalé que les résultats pâtissaient des restrictions d'accès, dues par exemple à un conflit.

Tableau 5: Effet direct 1.2 – Stabilisation ou amélioration de la consommation alimentaire des ménages et/ou des individus ciblés au cours de la période d'assistance

Indicateurs d'effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes pour évaluer les progrès		Évaluation de la performance	À noter
1.2.1 Score de consommation alimentaire	52	41	79%		<ul style="list-style-type: none"> 40 des 41 projets ayant communiqué des données ont contribué à réduire la proportion de ménages ayant un score de consommation alimentaire insuffisant ou limite, atteignant au moins 90 pour cent des cibles ou des jalons fixés pour 2014.
1.2.2 Score de diversité alimentaire	47	31	66%		<ul style="list-style-type: none"> 26 des 31 projets ayant communiqué des données ont contribué à stabiliser ou à améliorer le score de diversité alimentaire des ménages, atteignant au moins 90 pour cent des cibles ou des jalons fixés pour 2014.

Tableau 5: Effet direct 1.2 – Stabilisation ou amélioration de la consommation alimentaire des ménages et/ou des individus ciblés au cours de la période d’assistance

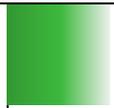
Indicateurs d’effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes pour évaluer les progrès		Évaluation de la performance	À noter
1.2.3 Indice des stratégies de survie	27	21	78%		<ul style="list-style-type: none"> 15 des projets ayant communiqué des données ont contribué à stabiliser ou à réduire le recours à des stratégies de survie préjudiciables, atteignant au moins 90 pour cent des cibles ou des jalons fixés pour 2014 6 des projets ayant communiqué des données ont fait état de progrès modérés ou d’une dégradation de la situation



Produit A (Distributions générales de vivres): Distributions de produits alimentaires, de produits nutritionnels et d’articles non alimentaires de qualité et transferts d’espèces et de bons effectués en quantité suffisante et en temps voulu

Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Nombre de femmes, d’hommes, de garçons et de filles recevant une assistance alimentaire (en millions)	38,4	37,8	98%
Quantités de produits alimentaires distribués (en milliers de tonnes)	2 024	2 152	106%
Valeur des transferts d’espèces et de bons en faveur des bénéficiaires (en millions de dollars)	1 145	725	63%

Effet direct 1.3 – Rétablissement ou stabilisation de l’accès aux services de base et aux avoirs communautaires



134. En 2014, le PAM a mené à bien 11 opérations d’urgence ou IPSR dans 12 pays, dans le cadre desquelles il a rétabli ou stabilisé l’accès aux services et aux actifs communautaires. L’alimentation scolaire en était un aspect central car, dans les situations d’urgence et les crises prolongées, elle représente un filet de sécurité pour les enfants et leur famille du fait qu’elle encourage la scolarisation des enfants en échange d’une ration familiale ou d’un transfert d’espèces ou de bons. Les rapports sur les projets ont montré que le PAM avait contribué à améliorer les taux de scolarisation et de poursuite des études; les données ventilées par sexe disponibles montrent que les filles étaient moins nombreuses que les garçons à poursuivre leurs études mais que l’écart entre garçons et filles était en moyenne inférieur à 2 pour cent.

135. Le bureau régional pour l’Afrique de l’Ouest a collaboré avec l’UNICEF et le Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA) en vue d’élaborer des indicateurs communs de suivi et d’évaluation des activités d’alimentation scolaire en situation d’urgence. Disposer de données de suivi de meilleure qualité dans la région contribuera à mieux mettre en évidence la contribution du PAM à l’amélioration de l’accès à l’instruction dans les situations d’urgence.

Tableau 6: Effet direct 1.3 – Rétablissement ou stabilisation de l’accès aux services de base et aux avoirs communautaires

Indicateurs d’effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes pour évaluer les progrès		Évaluation de la performance	À noter
1.3.1 Proportion de garçons et de filles qui poursuivent leurs études dans les écoles bénéficiant d’une assistance du PAM	8	6	75%		<ul style="list-style-type: none"> Les 6 projets ayant communiqué des données ont atteint un taux de poursuite des études de 94 pour cent en moyenne, dépassant la cible de 70 pour cent fixée au niveau institutionnel pour les élèves des écoles bénéficiant d’une assistance du PAM
1.3.2 Taux de scolarisation des garçons et filles dans les écoles bénéficiant d’une assistance du PAM	4	4	100%		<ul style="list-style-type: none"> Les 4 projets ayant communiqué des données ont contribué à améliorer le taux de scolarisation en le portant au-delà de la cible de 6 pour cent fixée au niveau institutionnel
1.3.3 Taux d’abandon du traitement antirétroviral, du traitement de la tuberculose de brève durée sous surveillance directe (DOTS) et des programmes de prévention de la transmission du VIH de la mère à l’enfant	4	4	100%		<ul style="list-style-type: none"> Le taux d’abandon du traitement antirétroviral chez les personnes bénéficiant de l’assistance du PAM était inférieur à 5 pour cent pour trois des projets ayant communiqué des données; la norme Sphère pour les situations d’urgence est de moins de 15 pour cent Un quatrième projet a indiqué que certains bénéficiaires préféraient se rendre dans des services de soins VIH éloignés pour ne pas être stigmatisés, facteur expliquant pourquoi certains ne se présentaient pas aux rendez-vous pour leur traitement nutritionnel
1.3.4 Score relatif aux avoirs des communautés	2	1	50%		<ul style="list-style-type: none"> 1 projet a aidé les communautés à développer leurs avoirs dans une proportion de 20 pour cent, mais la cible était de 30 pour cent



Produit A (alimentation scolaire, VIH/sida et activités 3A et AAF): Distributions de produits alimentaires, de produits nutritionnels et d'articles non alimentaires de qualité et transferts d'espèces et de bons effectués en quantité suffisante et en temps voulu			
Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Nombre de femmes, d'hommes, de garçons et de filles recevant une assistance alimentaire (en millions)	1,1	1,0	93%
Quantité de produits alimentaires distribués (en milliers de tonnes)	57,2	37,3	65%
Valeur des espèces et des bons transférés aux bénéficiaires (en millions de dollars)	18,6	7,7	42%
Nombre d'institutions bénéficiant d'une assistance: écoles	3 245	2 749	85%
Produit B: Avoirs communautaires ou avoirs utiles à la subsistance créés, remis en état ou entretenus par les ménages et les communautés ciblées			
Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Kilomètres de routes construits ou remis en état	1 455	1 454	100%
Hectares de terres protégés ou mis en valeur, y compris les plantations forestières	2 026	2 041	101%
Ponts construits ou remis en état	20	20	100%

Effet direct 1.4 – Aptitude des institutions nationales, des entités régionales et des organismes humanitaires à se préparer aux situations d'urgence, à les évaluer et à y faire face

136. L'aptitude du PAM à sauver des vies et à protéger les moyens d'existence dans les situations d'urgence est directement tributaire des mesures prises par les gouvernements, les communautés et les organisations régionales en matière de préparation et d'intervention en cas de choc. En collaboration avec les organisations nationales, régionales et locales de gestion des catastrophes, le PAM partage ses compétences dans les domaines de l'alerte rapide, de la planification d'urgence et de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité (ACV), et il fournit un appui en matière de logistique, de télécommunications d'urgence et d'ingénierie.

137. En 2014, les données factuelles relatives aux effets directs permettant d'évaluer les résultats obtenus par le PAM s'agissant d'aider les institutions à se préparer aux situations d'urgence étaient rares car peu de projets ont communiqué des données suffisantes. Les deux principales raisons en étaient les suivantes:

- l'indice des capacités de préparation aux situations d'urgence a été introduit dans le Plan stratégique pour 2014–2017: les données communiquées sur cet indice seront plus nombreuses en 2015 lorsque les bureaux de pays se seront familiarisés avec la méthodologie de collecte des données et qu'ils disposeront du temps voulu pour recueillir des valeurs de référence et des données de suivi;

- il n'existe pas de résultats et d'indicateurs au niveau des effets directs dans les cadres logiques des opérations spéciales⁵, dont la portée et la durée sont limitées; tous les résultats prévus pour les produits en ce qui concerne l'augmentation des moyens logistiques, les Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies et les technologies de l'information en situation d'urgence ont néanmoins été atteints⁶ (voir les indicateurs de produit C au tableau 7). Cette constatation semble indiquer que des avantages ont effectivement été obtenus au niveau des effets directs mais n'ont pas été consignés.

Tableau 7: Effet direct 1.4 – Aptitude des institutions nationales, des entités régionales et des organismes humanitaires à se préparer aux situations d'urgence, à les évaluer et à y faire face

Indicateurs d'effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes pour évaluer les progrès		Évaluation de la performance	À noter
1.4.1 Indice des capacités de préparation aux situations d'urgence	10	3	30%		<ul style="list-style-type: none"> • Dans 1 des 3 projets ayant communiqué des données, des progrès sont signalés en ce qui concerne le renforcement des capacités du gouvernement; 1 projet n'a fait état d'aucun changement et le troisième a signalé un léger recul
1.4.2 Taux de satisfaction des usagers	1	1	100%		<ul style="list-style-type: none"> • Le projet ayant évalué la satisfaction concernant les services logistiques, les technologies de l'information en situation d'urgence et les Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies a fait état d'un taux de satisfaction de 100 pour cent⁷



⁵ Il s'agissait de trois projets fournissant un appui concernant les Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies, la logistique et les télécommunications d'urgence, ainsi que des services logistiques communs à la suite de la flambée de la maladie à virus Ebola.

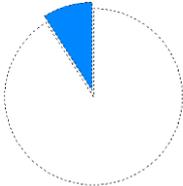
⁶ Voir l'annexe II-B: le résultat est "atteint" lorsqu'il représente 90 pour cent au moins de la valeur cible.

⁷ La partie III rend compte de la satisfaction des usagers concernant les modules d'action groupée de la logistique, des technologies de l'information en situation d'urgence et de la sécurité alimentaire dont le PAM assure la coordination.

Produit C: Moyens logistiques renforcés, Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies ou de services de télécommunications d'urgence mis à disposition			
Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Nombre d'organismes des Nations Unies et d'ONG auxquels a été fourni un accès à des services de communication de données	64	111	173%
Pourcentage des zones opérationnelles couvertes par le réseau commun de télécommunications d'urgence (moyenne globale)	100	100	100%
Nombre d'organismes et d'organisations utilisant les services aériens d'aide humanitaire, les services de transport, les installations d'entreposage et/ou les services de coordination logistique	1 474	1 618	110%
Nombre d'avions mis à disposition	34	36	106%
Nombre de passagers transportés (moyenne mensuelle)	2 142	2 117	99%
Cargaisons transportées par mois en moyenne (en tonnes)	4 020	4 239	105%
Volume (en m ³) des cargaisons transportées	62 500	61 942	99%
Quantité de cargaisons humanitaires prises en charge, déplacées ou transportées (en tonnes)	25 483	25 779	101%
Produit D: Capacité de gestion des situations d'urgence mise en place et/ou soutenue			
Indicateur de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Personnel du gouvernement et des partenaires ayant bénéficié d'une assistance technique et d'une formation (sécurité, télécommunications d'urgence, surveillance de la sécurité alimentaire, conception et exécution des programmes, élaboration des politiques)	3 714	4 399	118%

Objectif stratégique 2 – Soutenir ou rétablir la sécurité alimentaire et la nutrition et créer ou reconstituer les moyens d'existence dans les milieux fragiles et à la suite de situations d'urgence

Tableau 8: Dépenses, distributions de vivres, rations et bénéficiaires au titre de l'Objectif stratégique 2 pour 2014

Dépenses	Distributions de vivres	Rations	Bénéficiaires
			
0,3 milliard de dollars (7%)	0,27 million de tonnes (9%)	0,9 milliard (8%)	11,7 millions (15%)

138. Au titre de l'Objectif stratégique 2, qui cible les pays au sortir d'une période d'instabilité, d'un conflit ou d'une catastrophe naturelle, le PAM apporte une assistance alimentaire aux populations vulnérables, aux réfugiés et aux personnes déplacées pour soutenir la nutrition et la sécurité alimentaire et promouvoir la stabilité, la résilience et l'autosuffisance. Il aide également

les gouvernements et les communautés à rétablir leurs moyens d'existence et à développer leurs capacités d'implantation sur les marchés et de gestion des systèmes alimentaires.

139. Les activités mises en œuvre en 2014 au titre de l'Objectif stratégique 2 ont apporté une assistance directe à 15 pour cent des bénéficiaires du PAM. Les résultats obtenus étaient bons en ce qui concerne l'amélioration de la consommation alimentaire des bénéficiaires et la lutte contre la dénutrition, mais modestes pour ce qui est de l'amélioration de l'accès aux actifs et aux services. S'agissant du développement des capacités nationales de lutte contre l'insécurité alimentaire, les résultats n'étaient pas concluants. Ces prestations mitigées se traduisent par un écart moyen de 57 pour cent entre les distributions de vivres prévues et celles effectivement réalisées.

Effet direct 2.1 – Obtention ou maintien pendant la période couverte par l'assistance d'une consommation alimentaire adéquate parmi les ménages ciblés

140. Des distributions générales de vivres, d'espèces et de bons ont été effectuées en 2014 dans 28 pays en vue d'améliorer la sécurité alimentaire des ménages vulnérables à la suite d'une situation d'urgence. Dans l'ensemble, les interventions ont contribué à améliorer la consommation alimentaire et à limiter le recours à des mécanismes de survie préjudiciables. Mais des ruptures de la chaîne d'approvisionnement ont empêché de livrer l'assistance dans plusieurs pays, dont la République islamique d'Iran, le Soudan et le Tadjikistan, souvent à cause de déficits de financement qui ont obligé à réduire la taille des rations ou le nombre de distributions. À Madagascar et en République populaire démocratique de Corée, le recul des rendements agricoles a entraîné une dégradation de la situation en matière de sécurité alimentaire, en dépit de l'assistance apportée par le PAM.

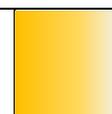
141. En 2015, le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes enquêtera sur l'incidence au niveau des effets directs des transferts de vivres, d'espèces et de bons, de la durée de l'assistance, de la composition de l'assortiment alimentaire et de l'utilisation de l'assistance alimentaire au fil du temps. À ce jour, les données disponibles pour la région indiquent que les ménages qui échangent leurs bons dès qu'ils les reçoivent sont plus susceptibles d'atteindre des scores acceptables de consommation et de diversité alimentaires pendant la première semaine, mais risquent de ne pouvoir se maintenir à de tels niveaux pendant les semaines suivantes. En revanche, les ménages qui disposent de possibilités de stockage et de réfrigération se servent de leurs bons plus progressivement et stabilisent ainsi davantage leurs niveaux de consommation alimentaire.

Tableau 9: Effet direct 2.1 – Obtention ou maintien pendant la période couverte par l’assistance d’une consommation alimentaire adéquate parmi les ménages ciblés

Indicateurs d’effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes pour évaluer les progrès		Évaluation de la performance	À noter
2.1.1 Score de consommation alimentaire	26	17	65%		<ul style="list-style-type: none"> 12 des 17 projets ayant communiqué des données ont atteint les cibles ou les jalons fixés pour 2014 en matière de réduction de la proportion de ménages ayant une consommation alimentaire insuffisante ou limite Des progrès modérés ont été signalés pour 5 autres projets
2.1.2 Score de diversité alimentaire	27	12	44%		<ul style="list-style-type: none"> 10 des 12 projets ayant communiqué des données ont amélioré la diversité du régime alimentaire moyen des ménages
2.1.3 Indice des stratégies de survie	12	8	67%		<ul style="list-style-type: none"> Les 8 projets ayant communiqué des données ont moins recouru à des stratégies de survie préjudiciables, et ont atteint 90 pour cent des valeurs cibles ou des jalons fixés


Produit A – Distributions générales: Distributions de produits alimentaires, de produits nutritionnels et d’articles non alimentaires de qualité et transferts d’espèces et de bons effectués en quantité suffisante et en temps voulu

Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Nombre de femmes, d’hommes, de garçons et de filles recevant une assistance alimentaire (en millions)	1,3	3,1	232%
Quantité de produits alimentaires distribués (en milliers de tonnes)	70,4	58	83%
Valeur des espèces et des bons transférés aux bénéficiaires (en millions de dollars)	13,8	5,6	40%

Effet direct 2.2 – Amélioration de l’accès aux avoirs et aux services de base, y compris les infrastructures communautaires et commerciales


142. Le PAM a fourni en 2014 une assistance alimentaire ciblée à 6,5 millions de bénéficiaires dans des contextes fragiles en vue de réduire l’insécurité alimentaire par les moins suivants: i) en aidant à créer et à préserver des actifs qui contribuent à la résilience des communautés; et ii) en s’employant à rétablir les systèmes éducatifs et à mettre en place des filets de sécurité afin de contribuer à redonner aux enfants une vie normale et à accroître la cohésion sociale à l’issue de bouleversements.

143. Les activités d'alimentation scolaire ont fourni une assistance à 97 pour cent des écoles ciblées dans des contextes d'après crise. Le nombre de routes, de puits et de barrages remis en état ou construits dans le cadre d'activités 3A et de programmes Espèces pour la création d'actifs a dépassé les cibles fixées pour 2014, mais 35 pour cent seulement de la quantité de produits alimentaires prévue a effectivement été distribuée. Ce point explique en partie le fait que le PAM obtienne des résultats mitigés au niveau des effets directs, l'amélioration du taux de poursuite des études ne s'accompagnant que de progrès limités du taux de scolarisation. Les données disponibles sur la création d'actifs n'étaient pas suffisantes pour en tirer des conclusions sur les progrès réalisés par le PAM en matière d'amélioration de la résilience des communautés en cas de chocs.

144. Pour ce qui est des programmes concernant l'alimentation scolaire et les moyens d'existence, plusieurs bureaux de pays ont signalé que des obstacles culturels limitaient la participation des filles et des femmes. Le PAM va améliorer et approfondir encore l'analyse de la problématique hommes-femmes, notamment au stade de la conception des activités, et encourager la participation des femmes aux décisions relatives aux programmes d'assistance alimentaire.

Tableau 10: Effet direct 2.2 – Amélioration de l'accès aux avoirs et aux services de base, y compris les infrastructures communautaires et commerciales

Indicateurs d'effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes pour évaluer les progrès		Évaluation de la performance	À noter
2.2.1 Score relatif aux avoirs des communautés	25	7	28%		<ul style="list-style-type: none"> 5 des 7 projets ayant communiqué des données ont dépassé les cibles ou les jalons fixés pour 2014 en ce qui concerne l'augmentation des avoirs communautaires
2.2.2 Proportion de garçons et de filles qui poursuivent leurs études dans les écoles bénéficiant d'une assistance du PAM	14	13	93%		<ul style="list-style-type: none"> Les 13 projets ayant communiqué des données ont dépassé la cible de 70 pour cent fixée au niveau institutionnel pour la poursuite des études: les taux obtenus dans les écoles bénéficiant d'une assistance du PAM étaient en moyenne de 96 pour cent pour les filles et de 92 pour cent pour les garçons
2.2.3 Taux de scolarisation des filles et des garçons dans les écoles bénéficiant d'une assistance du PAM	13	11	85%		<ul style="list-style-type: none"> 9 des 11 projets ayant communiqué des données ont fait état d'une amélioration de la scolarisation, mais 4 seulement ont atteint au moins 90 pour cent des cibles ou des jalons fixés pour 2014



Produit A – Alimentation scolaire et activités 3A: Distributions de produits alimentaires, de produits nutritionnels et d'articles non alimentaires de qualité et transferts d'espèces et de bons effectués en quantité suffisante et en temps voulu			
Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Nombre de femmes, d'hommes, de garçons et de filles recevant une assistance alimentaire (en millions)	8,4	6,5	77%
Quantité de produits alimentaires distribués (en milliers de tonnes)	445	157	35%
Valeur des espèces et des bons transférés aux bénéficiaires (en millions de dollars)	42	14	34%
Nombre d'institutions bénéficiant d'une assistance: écoles	12 231	11 878	97%
Produit B: Avoirs communautaires ou avoirs utiles à la subsistance créés, remis en état ou entretenus par les ménages et les communautés ciblées			
Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Kilomètres de routes et de pistes en zone de montagne construits ou remis en état	8 205	8 330	102%
Hectares de terres protégés ou mis en valeur, y compris les plantations forestières	166 864	138 527	83%
Ponts construits ou remis en état	80	78	98%
Puits creusés	777	565	73%
Volume des barrages construits (en m ³)	274 447	368 400	134%

Effet direct 2.3 – Stabilisation ou réduction de la dénutrition, y compris des carences en micronutriments, chez les enfants âgés de 6 à 59 mois, les femmes enceintes, les mères allaitantes et les enfants d'âge scolaire

145. En 2014, le PAM a fourni des aliments nutritifs spécialisés à 91 pour cent des centres de santé et des points de distribution ciblés, atteignant 95 pour cent des bénéficiaires prévus. Mais 48 pour cent seulement de la quantité prévue de produits alimentaires a été distribuée, les opérations menées en République populaire démocratique de Corée, au Sénégal et au Tadjikistan ayant mentionné des déficits de financement comme en étant la cause essentielle.

146. En raison de déficits de financement, certains bureaux de pays ont dû réduire la couverture des interventions nutritionnelles, la taille des rations et la durée de l'assistance, et remplacer des aliments nutritifs spécialisés par des produits moins onéreux. Toutefois, l'assistance en faveur du traitement de la malnutrition aiguë modérée a été maintenue: les taux de récupération nutritionnelle des bénéficiaires ayant reçu un traitement étaient donc élevés et les taux de mortalité faibles.

Tableau 11: Effet direct 2.3 – Stabilisation ou réduction de la dénutrition, y compris des carences en micronutriments, chez les enfants âgés de 6 à 59 mois, les femmes enceintes, les mères allaitantes et les enfants d'âge scolaire

Indicateurs d'effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes pour évaluer les progrès		Évaluation de la performance	À noter
2.3.1 Efficacité du traitement de la malnutrition aiguë modérée: – taux d'abandon du traitement – taux de mortalité – taux de non-réaction au traitement – taux de récupération	10	10	100%		<ul style="list-style-type: none"> 600 000 enfants, femmes enceintes, mères allaitantes et personnes sous traitement antirétroviral ont reçu des aliments nutritifs spécialisés pour traiter leur malnutrition aiguë modérée 88 pour cent des bénéficiaires d'une assistance ont récupéré, moins de 1 pour cent sont décédés, 5 pour cent n'ont pas réagi au traitement et 7 pour cent ont abandonné le traitement avant la fin
	10	10	100%		
	10	10	100%		
	10	10	100%		
2.3.2 Proportion de la population ciblée qui participe à un nombre suffisant de distributions	13	9	69%		<ul style="list-style-type: none"> Pour les 9 projets ayant communiqué des données, des aliments énergétiques ont été fournis à 1,2 million d'enfants pour prévenir la malnutrition et le retard de croissance 71 pour cent de ces enfants ont participé à 66 pour cent des distributions (valeur cible)
2.3.3 Proportion de la population remplissant les conditions pour bénéficier du programme qui y participe effectivement (couverture)	16	10	63%		
2.3.4 Proportion d'enfants recevant l'apport alimentaire minimum acceptable	8	4	50%		
2.3.5 Nombre moyen de jours de classe par mois au cours desquels les enfants ont reçu des aliments multi-enrichis ou au moins 4 groupes d'aliments	2	1	50%		



Produit A – Nutrition: Distributions de produits alimentaires, de produits nutritionnels et d’articles non alimentaires de qualité et transferts d’espèces et de bons effectués en quantité suffisante et en temps voulu			
Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Nombre de femmes, d’hommes, de garçons et de filles recevant une assistance alimentaire (en millions)	2,1	2,0	95%
Quantité de produits alimentaires distribués (en milliers de tonnes)	109	53	48%
Nombre d’institutions bénéficiant d’une assistance: centres de santé	6 214	5 654	91%
Produit K: Messages et conseils sur les aliments nutritifs spécialisés et les pratiques d’alimentation des nourrissons et des jeunes enfants efficacement diffusés			
Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Proportion de femmes ayant pris connaissance de messages sur la nutrition diffusés avec l’appui du PAM, par rapport à la proportion prévue	93	89	96%
Proportion d’hommes ayant pris connaissance de messages sur la nutrition diffusés avec l’appui du PAM, par rapport à la proportion prévue	<i>Données insuffisantes</i>		
Proportion de femmes recevant des conseils sur la nutrition fournis avec l’appui du PAM, par rapport à la proportion prévue	<i>Données insuffisantes</i>		
Proportion d’hommes recevant des conseils sur la nutrition fournis avec l’appui du PAM, par rapport à la proportion prévue	<i>Données insuffisantes</i>		
Proportion d’aidants familiaux (hommes et femmes) ciblés ayant reçu trois messages clés diffusés grâce aux informations et aux conseils du PAM	<i>Données insuffisantes</i>		

Effet direct 2.4 – Développement de la capacité à répondre aux besoins liés à l’insécurité alimentaire dans le pays

147. Les conflits et les crises prolongées sont souvent un facteur de fragilité chronique du fait qu’ils réduisent l’accès au marché et interrompent l’approvisionnement alimentaire. Dans de tels cas, le PAM mobilise ses compétences, par exemple dans les domaines des achats de produits alimentaires, de la logistique et de l’ingénierie, et travaille en partenariat afin d’accroître les capacités des gouvernements et des communautés en matière de gestion des systèmes alimentaires.

148. En 2014, le PAM a enregistré des résultats mitigés pour les produits liés au développement des capacités au service de la lutte contre l’insécurité alimentaire. Toutes les évaluations nationales, et 91 pour cent des formations sur la nutrition destinées au personnel des services gouvernementaux et des activités de conseil technique sur les systèmes de sécurité alimentaire qui avaient été prévues ont été mises en œuvre. L’amélioration des systèmes nationaux de suivi a toutefois été modeste. Les données factuelles concernant les cadres politiques et réglementaires étaient insuffisantes pour tirer des conclusions à l’échelle de tout le PAM.

149. Vingt et un pour cent seulement des projets ont communiqué des données relatives aux effets directs, ce qui est insuffisant pour évaluer les progrès accomplis en 2014 en matière de renforcement des capacités nationales dans des contextes fragiles. Ce résultat tient aux changements apportés à la méthodologie de collecte des données relatives à l’indice général de capacité nationale ainsi qu’à ses volets thématiques (nutrition, résilience et alimentation scolaire). Ainsi, depuis 2014, les projets communiquent pour cet indicateur des valeurs pour une période

de deux ans car il faut du temps pour renforcer les capacités nationales et déceler les changements au niveau des effets directs.

Tableau 12: Effet direct 2.4 – Développement de la capacité à répondre aux besoins liés à l’insécurité alimentaire dans le pays

Indicateurs d’effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes pour évaluer les progrès		Évaluation de la performance	À noter
2.4.1 Indice de capacité nationale					
– Général	10	2	20%		<ul style="list-style-type: none"> Les 2 projets ayant communiqué des données sur l’indice général ont atteint les valeurs ou les jalons fixés pour 2014 et ont fait état d’une amélioration de la capacité du gouvernement à répondre aux besoins liés à l’insécurité alimentaire
– Nutrition	2	0	0%		<ul style="list-style-type: none"> Parmi les projets dont le cadre logique faisait mention des volets de l’indice de capacité nationale concernant la nutrition ou la résilience, aucun n’a rendu compte de ces indicateurs; les orientations concernant lesdits indicateurs n’ont pas encore été consignées
– Résilience	2	0	0%		
– Alimentation scolaire	3	1	33%		<ul style="list-style-type: none"> Le projet rendant compte du développement des capacités en matière d’alimentation scolaire n’a enregistré que de petits progrès, atteignant moins d’un tiers des jalons fixés pour 2014



Produit E: Conseils sur les politiques et appui technique fournis en vue d’améliorer la gestion de la chaîne d’approvisionnement alimentaire, de l’assistance alimentaire et des systèmes de nutrition et de sécurité alimentaire, y compris les systèmes d’information sur la sécurité alimentaire

Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Nombre d’évaluations/d’opérations de collecte de données réalisées au niveau national prenant en compte la sécurité alimentaire et la nutrition grâce à l’appui du PAM	20	20	100%
Nombre d’activités d’appui technique organisées concernant le suivi de la sécurité alimentaire et l’assistance alimentaire	59	59	100%

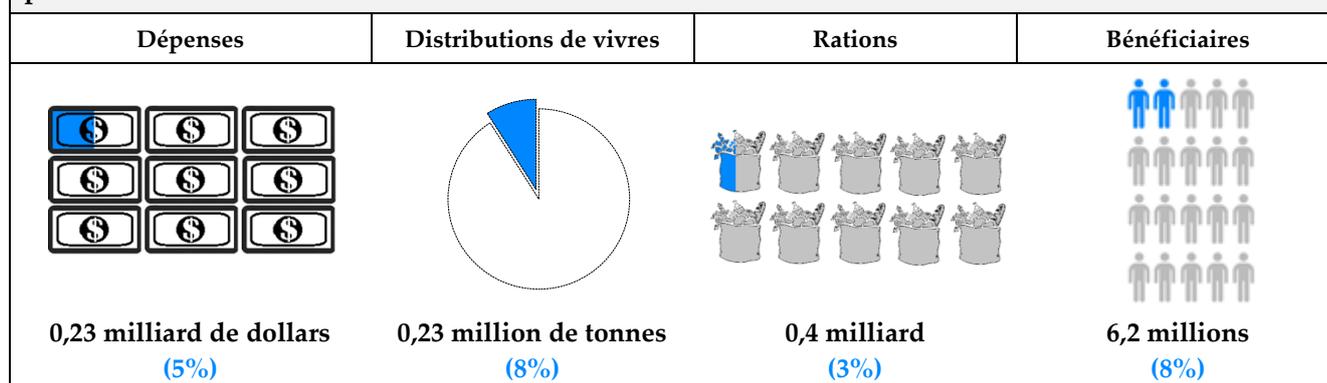
Produit F: Systèmes nationaux de suivi de l’évolution de la sécurité alimentaire et de la nutrition renforcés

Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Nombre d’homologues gouvernementaux formés à la collecte et à l’analyse des données sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle	141	110	78%
Nombre de rapports de suivi/surveillance sur la sécurité alimentaire et la nutrition établis avec l’aide du PAM	19	15	79%

Produit L: Conseils sur les politiques et appui technique fournis en vue d'améliorer la gestion de la sécurité alimentaire, de la nutrition et de l'alimentation scolaire			
Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Nombre d'agents publics formés par le PAM dans les domaines de la conception et de l'exécution de programmes nutritionnels et d'autres domaines en rapport avec la nutrition (techniques, stratégies, gestion)	2 116	1 930	91%
Produit M: Dispositifs et cadres réglementaires nationaux mis en place en matière de nutrition, d'alimentation scolaire et de filets de sécurité			
Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Nombre de programmes nationaux élaborés avec l'appui du PAM (nutrition, alimentation scolaire, filets de sécurité)	Données insuffisantes		
Nombre de politiques nationales concernant les filets de sécurité ayant une dimension nutritionnelle	Données insuffisantes		

Objectif stratégique 3 – Réduire les risques et mettre les personnes, les communautés et les pays à même de couvrir leurs besoins alimentaires et nutritionnels

Tableau 13: Dépenses, distributions de vivres, rations et bénéficiaires au titre de l'Objectif stratégique 3 pour 2014



150. Les interventions du PAM au titre de l'Objectif stratégique 3 ont pour objet de permettre aux populations pauvres de subvenir à leurs besoins alimentaires et nutritionnels en renforçant leur résilience face aux chocs et en les aidant à rompre le cycle de l'insécurité alimentaire et de la dépendance. Le PAM a recours à cette fin à des actions de sensibilisation et à l'assistance alimentaire: son pouvoir d'achat lui permet de relier les petits producteurs aux marchés, de renforcer les capacités locales et nationales de gestion des risques de catastrophe et d'accroître les moyens dont disposent les gouvernements pour administrer et développer leurs systèmes de sécurité alimentaire et de nutrition.

151. En 2014, l'Objectif stratégique 3 est celui qui a reçu le moins de ressources, facteur qui s'est répercuté sur le nombre de bénéficiaires secourus et les quantités distribuées. Compte tenu du manque de données sur les effets directs dans les rapports, il n'a pas été possible d'évaluer les résultats du PAM pour cet objectif.

Effet direct 3.1 – Renforcement de la résilience et réduction des risques de catastrophe et de choc auxquels sont exposés les communautés et les ménages ciblés en situation d'insécurité alimentaire, résultant notamment de l'amélioration de l'accès aux avoirs nécessaires à la subsistance

152. Le PAM a recouru à des activités 3A pour améliorer l'accès des ménages et des communautés aux actifs en vue d'accroître la résilience en cas de choc, de réduire le risque de catastrophe et de favoriser l'adaptation au changement climatique. En 2014, moins de 50 pour cent des projets ont communiqué des données sur la plupart des indicateurs d'effet direct, ce qui est insuffisant pour évaluer la performance à ce niveau à l'échelle de tout le PAM.

153. Les facteurs de succès mis en exergue dans les rapports sur les projets avaient notamment trait à la participation des communautés le plus tôt possible et à leur maîtrise des interventions, à l'alignement sur les programmes nationaux et à la continuité des financements sur plusieurs années.

154. Dans la région de l'Amérique latine et des Caraïbes, il a été observé que les valeurs de référence concernant la consommation alimentaire des bénéficiaires avaient influé sur le rythme des progrès dans la mesure où l'évolution du score de consommation alimentaire de "insuffisant" à "limite" avait été plus rapide que celle de "limite" à "acceptable". S'agissant de la consommation alimentaire, plus la valeur de référence est élevée, plus il est difficile de parvenir à une amélioration au cours de la période habituelle d'exécution d'un projet.

Tableau 14: Effet direct 3.1 – Renforcement de la résilience et réduction des risques de catastrophe et de choc auxquels sont exposés les communautés et les ménages ciblés en situation d'insécurité alimentaire, résultant notamment de l'amélioration de l'accès aux avoirs nécessaires à la subsistance

Indicateurs d'effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes pour évaluer les progrès		Évaluation de la performance	À noter
		Nombre	Pourcentage		
3.1.1 Score relatif aux avoirs des communautés	35	9	26%		<ul style="list-style-type: none"> Les 9 projets qui ont communiqué des données ont contribué à accroître les actifs des communautés, atteignant au moins 90 pour cent des cibles ou des jalons fixés pour 2014
3.1.2 Score de consommation alimentaire	38	22	58%		<ul style="list-style-type: none"> 15 des 22 projets qui ont communiqué des données ont contribué à réduire la proportion de ménages ayant une consommation alimentaire insuffisante ou limite, atteignant au moins 90 pour cent des cibles ou des jalons fixés pour 2014; 6 autres ont fait état de progrès modérés

Tableau 14: Effet direct 3.1 – Renforcement de la résilience et réduction des risques de catastrophe et de choc auxquels sont exposés les communautés et les ménages ciblés en situation d’insécurité alimentaire, résultant notamment de l’amélioration de l’accès aux avoirs nécessaires à la subsistance

Indicateurs d’effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes pour évaluer les progrès		Évaluation de la performance	À noter
3.1.3 Score de diversité alimentaire	38	18	47%		<ul style="list-style-type: none"> 13 des 18 projets destinés à améliorer la diversité du régime alimentaire des ménages qui ont communiqué des données ont atteint au moins 90 pour cent des cibles ou des jalons fixés pour 2014
3.1.4 Indice des stratégies de survie	38	16	42%		<ul style="list-style-type: none"> 10 des 16 projets visant à réduire le recours à des stratégies de survie préjudiciables qui ont communiqué des données ont atteint au moins 90 pour cent des cibles ou des jalons fixés pour 2014
3.1.5 Proportion de garçons et de filles qui poursuivent leurs études dans les écoles bénéficiant d’une assistance du PAM	0	–	–		<ul style="list-style-type: none"> Aucun projet n’a inclus cet indicateur dans son cadre logique pour 2014



Produit A – Distributions générales, alimentation scolaire et activités 3A/AAF: Distributions de produits alimentaires, de produits nutritionnels et d’articles non alimentaires de qualité et transferts d’espèces et de bons effectués en quantité suffisante et en temps voulu

Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Nombre de femmes, d’hommes, de garçons et de filles recevant une assistance alimentaire (en millions)	8,4	6,2	74%
Quantité de produits alimentaires distribués (en milliers de tonnes)	440	230	52%
Valeur des espèces et des bons transférés aux bénéficiaires (en millions de dollars)	111	47,1	42%

Produit B: Avoirs communautaires ou avoirs utiles à la subsistance créés, remis en état ou entretenus par les ménages et les communautés ciblés

Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Kilomètres de routes construits ou remis en état, y compris les pistes en zone de montagne	4 904	4 342	89%
Hectares de terres protégés ou mis en valeur, y compris les plantations forestières	251 935	165 822	66%
Ponts construits ou remis en état	25	25	100%
Puits creusés	21 154	32 853	155%
Volume des barrages construits (en m ³)	127 050	40 770	32%

Produit I: Quantité accrue d'aliments enrichis, d'aliments complémentaires et de produits nutritionnels spécialisés achetés par le PAM à des fournisseurs locaux			
Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Quantité d'aliments enrichis, d'aliments complémentaires et de produits nutritifs spécialisés achetés à des fournisseurs locaux	Données insuffisantes		

Effet direct 3.2 – Amélioration des débouchés permettant aux producteurs et aux commerçants d'écouler les produits agricoles et alimentaires aux niveaux régional, national et local

155. Le PAM aide les gouvernements et les communautés à subvenir à leurs besoins alimentaires et nutritionnels dans le cadre de programmes qui favorisent l'accès à la nourriture et appuient les marchés. En 2014, le PAM a aidé à améliorer les débouchés des producteurs et des commerçants en leur achetant des denrées et des produits nutritionnels; 200 000 petits exploitants agricoles ont bénéficié d'un appui pour améliorer la qualité de leur production et accroître leurs ventes au PAM et à d'autres acheteurs dans le cadre de l'initiative Achats au service du progrès.

156. Cinq pays de la région de l'Afrique australe, à savoir le Malawi, le Mozambique, la République démocratique du Congo, la République-Unie de Tanzanie et la Zambie, ont participé à l'initiative Achats au service du progrès et ont en général atteint les cibles fixées en matière d'achats de produits alimentaires aux petits producteurs et d'amélioration de leur accès aux marchés. En République-Unie de Tanzanie, par exemple, des petits exploitants ont pu intervenir sur le marché de l'Agence nationale des réserves alimentaires; au Malawi, de petits producteurs se sont implantés sur les marchés existants. En 2015, les recommandations issues de l'évaluation de l'initiative Achats au service du progrès seront appliquées et les achats aux petits producteurs seront généralisés dans le cadre des opérations.

Tableau 15: Effet direct 3.2 – Amélioration des débouchés permettant aux producteurs et aux commerçants d'écouler les produits agricoles et alimentaires aux niveaux régional, national et local

Indicateurs d'effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes pour évaluer les progrès		Évaluation de la performance	À noter
3.2.1 Proportion d'aliments achetés à des fournisseurs régionaux, nationaux et locaux, en pourcentage de ceux distribués par le PAM dans le pays	27	20	74%		<ul style="list-style-type: none"> Pour 12 des 20 projets ayant communiqué des données, la proportion d'aliments achetés à des fournisseurs locaux, nationaux ou régionaux a atteint ou dépassé les cibles ou les jalons fixés pour 2014
3.2.2 Proportion d'aliments enrichis achetés à des fournisseurs régionaux, nationaux et locaux, en pourcentage de ceux distribués par le PAM dans le pays	5	3	60%		<ul style="list-style-type: none"> Pour les 3 projets ayant communiqué des données, 100 pour cent des aliments enrichis ont été achetés à des fournisseurs locaux, nationaux ou régionaux

Tableau 15: Effet direct 3.2 – Amélioration des débouchés permettant aux producteurs et aux commerçants d'écouler les produits agricoles et alimentaires aux niveaux régional, national et local

Indicateurs d'effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes pour évaluer les progrès		Évaluation de la performance	À noter
3.2.3 Produits alimentaires achetés par le biais de systèmes de regroupement de la production auxquels participent les petits exploitants, en pourcentage des achats effectués aux niveaux régional, national et local	23	11	52%		<ul style="list-style-type: none"> 6 des 11 projets ayant communiqué des données ont dépassé les cibles fixées pour 2014 en matière d'achats de produits alimentaires à des systèmes de regroupement de production favorables aux petits exploitants


Produit H: Quantité accrue de produits alimentaires achetés par le PAM sur les marchés régionaux, nationaux et locaux et à de petits exploitants

Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Quantité de produits alimentaires achetés localement dans le cadre du système d'achats locaux et régionaux (en milliers de tonnes)	40	166	415%
Quantité de produits alimentaires achetés localement à des systèmes de regroupement de la production favorables aux petits exploitants (en milliers de tonnes)	29	60	207%
Nombre d'organisations paysannes ayant bénéficié d'une formation sur l'accès aux marchés et la manutention après récolte	341	359	105%
Nombre de petits exploitants ayant bénéficié d'un appui du PAM	157 059	215 084	137%

Produit I: Quantité accrue d'aliments enrichis, d'aliments complémentaires et de produits nutritifs spécialisés achetés par le PAM à des fournisseurs locaux

Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Quantité d'aliments enrichis, d'aliments complémentaires et de produits nutritifs spécialisés achetés à des fournisseurs locaux	Données insuffisantes		

Effet direct 3.3 – Renforcement de la capacité des pays et des institutions en matière de réduction des risques

157. Pour que la gestion des risques puisse prendre le pas sur l'assistance d'urgence, le PAM aide les gouvernements à accroître leur capacité de gestion des risques de catastrophe en intégrant des outils tels que l'assurance fondée sur un indice météorologique dans les dispositifs de gestion des risques et de protection sociale et en contribuant à la mise au point de systèmes associant des outils d'alerte rapide, de planification d'urgence, de financement et de transfert des risques.

158. Peu de données ont été communiquées sur les effets directs en ce qui concerne la contribution du PAM à la réduction des risques à l'échelle des communautés, des pays et des institutions, alors que les résultats au niveau des produits étaient généralement bons; cette situation s'explique en partie par le fait que le PAM élabore actuellement une nouvelle méthodologie de mesure de la capacité nationale de résilience. Les rapports s'amélioreront sur ce point lorsque la nouvelle méthode sera appliquée et que des instructions auront été diffusées.

Tableau 16: Effet direct 3.3 – Renforcement de la capacité des pays et des institutions en matière de réduction des risques

Indicateurs d'effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes pour évaluer les progrès		Évaluation de la performance	À noter
3.3.1 Indice de capacité nationale: résilience	22	1	5%		<ul style="list-style-type: none"> Le projet qui a communiqué des données a fait état d'un recul de la capacité nationale en matière de résilience depuis le début du projet (2012)
3.3.2 Proportion des communautés ciblées dont la capacité de gérer les chocs et les risques climatiques s'est améliorée avec l'appui du PAM	13	0	0%		<ul style="list-style-type: none"> Aucun projet dont le cadre logique incluait cet indicateur n'a communiqué assez de données pour permettre d'évaluer les progrès accomplis en 2014



Produit F: Systèmes nationaux de suivi de l'évolution de la sécurité alimentaire et de la nutrition renforcés

Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Nombre d'homologues gouvernementaux formés à la collecte et à l'analyse des données sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle	441	368	83%
Nombre de rapports de suivi/surveillance sur la sécurité alimentaire et la nutrition établis avec l'aide du PAM	38	26	68%

Produit G: Capacités humaines atténuant les risques de catastrophe et de choc développées

Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Nombre de participants aux formations destinées aux bénéficiaires (alphabétisation, santé et nutrition, appui aux moyens de subsistance, préparation des communautés)	302 113	285 782	95%
Nombre de membres des communautés formés en matière de gestion et de pérennité des avoirs	31 331	31 339	100%

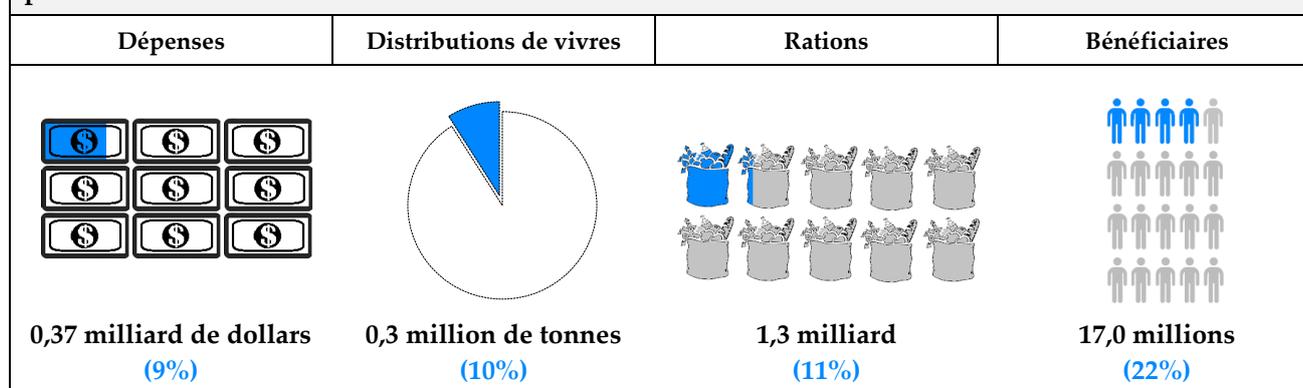
Produit J: Appui fourni aux filets de sécurité nationaux concernant la sécurité alimentaire, la nutrition, l'éducation, les avoirs des communautés et la contribution globale au renforcement de la résilience

Indicateur de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Personnel du gouvernement et des partenaires bénéficiant d'une assistance technique et d'une formation (systèmes d'alerte rapide, planification d'urgence, réduction des risques de catastrophe, surveillance de la sécurité alimentaire, conception et exécution des programmes, élaboration des politiques)	26 628	34 907	131%

Produit M: Dispositifs et cadres réglementaires nationaux mis en place en matière de nutrition, d'alimentation scolaire et de filets de sécurité			
Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Nombre de programmes nationaux élaborés avec l'appui du PAM (nutrition, alimentation scolaire, filets de sécurité)	10	12	120%
Nombre de politiques nationales concernant les filets de sécurité ayant une dimension nutritionnelle	Données insuffisantes		

Objectif stratégique 4 – Réduire la dénutrition et rompre le cycle intergénérationnel de la faim

Tableau 17: Dépenses, distributions de vivres, rations et bénéficiaires au titre de l'Objectif stratégique 4 pour 2014



159. L'Objectif stratégique 4 entend combattre la dénutrition chronique et rompre le cycle intergénérationnel de la faim dans les pays où la prévalence de l'émaciation, du retard de croissance et des carences en micronutriments est forte. En étant présent sur le terrain et en œuvrant dans le cadre de projets associant de multiples parties prenantes, le PAM entend améliorer les capacités locales, nationales et régionales d'exécution des programmes nutritionnels.

160. En 2014, 22 pour cent des bénéficiaires du PAM ont reçu une assistance au titre de l'Objectif stratégique 4. Mais le manque de ressources n'a permis d'atteindre qu'une partie des résultats escomptés au niveau des produits, comme le montrent les résultats mitigés obtenus au niveau des effets directs. Le PAM a aidé à réduire la malnutrition et contribué aux modestes améliorations relevées pour l'accès à l'éducation, mais les résultats enregistrés pour l'amélioration des capacités locales et nationales d'exécution des programmes d'assistance alimentaire n'étaient pas concluants.

Effet direct 4.1 – Réduction de la dénutrition, y compris des carences en micronutriments, chez les enfants âgés de 6 à 59 mois, les femmes enceintes, les mères allaitantes et les enfants d'âge scolaire

161. Dans les zones où les taux de malnutrition sont élevés, le PAM apporte sa contribution aux programmes destinés à prévenir le retard de croissance, l'émaciation et les carences en micronutriments et à traiter la malnutrition aiguë chez les groupes vulnérables, notamment les femmes, les enfants et les personnes vivant avec le VIH ou la tuberculose. Le PAM fournit une

assistance alimentaire directe aux bénéficiaires et un appui aux gouvernements pour élaborer ou développer leurs programmes nutritionnels, en privilégiant les 1 000 premiers jours de la vie afin d'éviter des dommages irréversibles sur les plans physique et mental.

162. Les programmes nutritionnels relevant de l'Objectif stratégique 4 ont généralement permis d'assurer une supplémentation alimentaire généralisée et ciblée. Toutefois, moins de projets que prévu ont communiqué des données sur la participation des bénéficiaires à un nombre suffisant de distributions ou sur leur consommation alimentaire; les données sur la proportion d'enfants ayant bénéficié d'un apport alimentaire minimal acceptable étaient rares, mais au vu des éléments fournis par les huit projets qui ont communiqué des données, en moyenne 34 pour cent seulement des enfants avaient un régime alimentaire approprié. Pour résoudre ce problème, certains bureaux de pays, notamment ceux du Ghana, du Honduras et de la République-Unie de Tanzanie, envisagent d'accroître en 2015 les activités d'éducation nutritionnelle pour encourager à fournir régulièrement aux enfants un apport alimentaire équilibré.

163. Pour ce qui est des obstacles à l'exécution des programmes, 15 bureaux de pays ont fait état de déficits de financement, neuf de réserves insuffisantes ou de l'arrivée tardive des vivres, et cinq ont signalé des défaillances de suivi des données par les organismes gouvernementaux de contrepartie.

Tableau 18: Effet direct 4.1 – Réduction de la dénutrition, y compris des carences en micronutriments, chez les enfants âgés de 6 à 59 mois, les femmes enceintes, les mères allaitantes et les enfants d'âge scolaire

Indicateurs d'effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes pour évaluer les progrès		Évaluation de la performance	À noter
4.1.1 Efficacité du traitement de la malnutrition aiguë modérée:					
– taux d'abandon du traitement	26	22	85%		<ul style="list-style-type: none"> Plus de 225 000 enfants, femmes enceintes et mères allaitantes souffrant de malnutrition aiguë et personnes sous traitement antirétroviral ont reçu des aliments nutritifs spécialisés En moyenne, pour tous les projets ayant communiqué des données: 85 pour cent des bénéficiaires ont récupéré sur le plan nutritionnel, moins de 0,2 pour cent sont décédés, 2,2 pour cent n'ont pas satisfait aux critères définis pour mettre fin à la prise en charge et 9,5 pour cent ont abandonné le traitement
– taux de mortalité	25	22	88%		
– taux de non-réaction au traitement	26	23	88%		
– taux de récupération	25	21	84%		

Tableau 18: Effet direct 4.1 – Réduction de la dénutrition, y compris des carences en micronutriments, chez les enfants âgés de 6 à 59 mois, les femmes enceintes, les mères allaitantes et les enfants d'âge scolaire

Indicateurs d'effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes pour évaluer les progrès		Évaluation de la performance	À noter
4.1.2 Proportion de la population ciblée qui participe à un nombre suffisant de distributions	16	6	38%		<ul style="list-style-type: none"> Pour les 6 projets ayant communiqué des données, plus de 200 000 enfants ont reçu des aliments énergétiques pour prévenir la malnutrition et le retard de croissance Pour ces 6 projets, 96 pour cent en moyenne des bénéficiaires ont participé à plus de deux tiers des distributions; la cible fixée au niveau institutionnel était de 66 pour cent
4.1.3 Proportion de la population remplissant les conditions pour bénéficier du programme qui y participe effectivement (couverture)	37	16	62%		<ul style="list-style-type: none"> Pour les 16 projets ayant communiqué des données, en moyenne, 61 pour cent des bénéficiaires ciblés ont participé à des activités nutritionnelles du PAM
4.1.4 Proportion d'enfants recevant l'apport alimentaire minimum acceptable	27	10	37%		<ul style="list-style-type: none"> Pour les 10 projets ayant communiqué des données, en moyenne, 34 pour cent seulement des enfants avaient atteint un seuil minimal de diversité de leur régime alimentaire et de fréquence des repas; la cible fixée au niveau institutionnel était de 70 pour cent
4.1.5 Score de consommation alimentaire	9	4	44%		<ul style="list-style-type: none"> 3 des 4 projets ayant communiqué des données ont amélioré le score de consommation alimentaire des ménages, mais un seul a atteint les cibles ou les jalons fixés pour 2014
4.1.6 Nombre moyen de jours de classe par mois au cours desquels les enfants ont reçu des aliments multi-enrichis ou au moins 4 groupes d'aliments	12	6	50%		<ul style="list-style-type: none"> 4 des 6 projets ayant communiqué des données ont augmenté le nombre moyen de jours par mois au cours desquels les écoliers ont reçu des aliments enrichis ou une alimentation diversifiée, soit 90 pour cent au moins des cibles ou des jalons fixés pour 2014



Produit A (Nutrition): Distributions de produits alimentaires, de produits nutritionnels et d'articles non alimentaires de qualité et transferts d'espèces et de bons effectués en quantité suffisante et en temps voulu			
Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Nombre de femmes, d'hommes, de garçons et de filles recevant une assistance alimentaire (en millions)	4,8	2,6	54%
Quantité de produits alimentaires distribués (en milliers de tonnes)	251	62,4	25%
Valeur des espèces et des bons transférés aux bénéficiaires (en millions de dollars)	8,3	4,1	49%
Nombre d'institutions bénéficiant d'une assistance: centres de santé	16 090	14 824	92%
Produit K: Messages et conseils sur les aliments nutritifs spécialisés et les pratiques d'alimentation des nourrissons et des jeunes enfants efficacement diffusés			
Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Proportion de femmes ayant pris connaissance de messages sur la nutrition diffusés avec l'appui du PAM, par rapport à la proportion prévue	100	70	70%
Proportion d'hommes ayant pris connaissance de messages sur la nutrition diffusés avec l'appui du PAM, par rapport à la proportion prévue	<i>Données insuffisantes</i>		
Proportion de femmes recevant des conseils sur la nutrition fournis avec l'appui du PAM, par rapport à la proportion prévue	95	87	92%
Proportion d'hommes recevant des conseils sur la nutrition fournis avec l'appui du PAM, par rapport à la proportion prévue	<i>Données insuffisantes</i>		
Proportion d'aidants familiaux (hommes et femmes) ciblés ayant reçu trois messages clés diffusés grâce aux informations et aux conseils du PAM	89	59	66%

Effet direct 4.2 – Amélioration de l'équité d'accès et de recours à l'éducation

164. Le PAM s'efforce d'améliorer l'équité d'accès à l'éducation en aidant les gouvernements à mettre en œuvre des programmes d'alimentation scolaire en faveur des populations souffrant de sous-alimentation chronique.

165. En 2014, le PAM est venu en aide à 13,8 millions d'enfants dans le cadre d'activités d'alimentation scolaire au titre de l'Objectif stratégique 4, presque le double du nombre prévu. Il a ainsi amélioré les taux de poursuite des études dans la plupart des pays auquel il a apporté cette assistance. Toutefois, dans les écoles ayant bénéficié d'un appui du PAM, le taux de scolarisation est en général resté inférieur aux valeurs cibles car des difficultés financières ont obligé à réduire de 42 pour cent la quantité d'aliments distribués. Au Soudan du Sud, le conflit a perturbé l'accès et en Ouganda, du fait de l'insécurité alimentaire, les parents ont retiré leurs enfants des écoles pour qu'ils contribuent aux activités génératrices de revenus pour le ménage.

166. Le PAM continue de développer ses programmes d'alimentation scolaire utilisant la production locale, en privilégiant l'appui aux programmes financés et conduits par les gouvernements qui travaillent avec des producteurs locaux. Citons pour exemple l'Équateur, le Honduras, le Lesotho, le Malawi, le Mozambique, la République-Unie de Tanzanie et la Zambie.

Tableau 19: Effet direct 4.2 – Amélioration de l'équité d'accès et de recours à l'éducation

Indicateurs d'effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes pour évaluer les progrès		Évaluation de la performance	À noter
4.2.1 Taux de scolarisation des filles et des garçons dans les écoles bénéficiant d'une assistance du PAM	46	42	91%		<ul style="list-style-type: none"> 28 des projets ayant communiqué des données ont fait état d'une croissance positive du taux de scolarisation des enfants dans les écoles bénéficiant d'une assistance du PAM, mais les progrès étaient globalement modestes
4.2.2 Proportion de garçons et de filles qui poursuivent leurs études dans les écoles bénéficiant d'une assistance du PAM	35	28	66%		<ul style="list-style-type: none"> 26 des 28 projets ayant communiqué des données sont parvenus à améliorer la proportion d'enfants qui poursuivent leurs études dans les écoles bénéficiant d'une assistance du PAM, atteignant 90 pour cent au moins des cibles ou des jalons fixés pour 2014


Produit A – Alimentation scolaire: Distributions de produits alimentaires, de produits nutritionnels et d'articles non alimentaires de qualité et transferts d'espèces et de bons effectués en quantité suffisante et en temps voulu

Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Nombre de femmes, d'hommes, de garçons et de filles recevant une assistance alimentaire (en millions)	7,1	13,8	194%
Quantité de produits alimentaires distribués (en milliers de tonnes)	375	218	58%
Valeur des espèces et des bons transférés aux bénéficiaires (en millions de dollars)	4,6	2,5	54%
Nombre d'institutions bénéficiant d'une assistance: écoles	61 733	58 040	94%

Effet direct 4.3 – Renforcement des capacités en vue d'un accroissement de la prise en charge de la lutte contre la dénutrition et de l'amélioration de l'accès à l'éducation aux niveaux régional, national et communautaire

167. Il est indispensable, pour réduire la vulnérabilité et accroître durablement la résilience, de renforcer les capacités des gouvernements en matière d'élaboration, de gestion et d'expansion des programmes relatifs à la nutrition et à l'alimentation scolaire. Comme on l'a indiqué pour l'effet direct 2.4, l'indicateur dont se sert le PAM pour mesurer l'évolution du développement des capacités au niveau des effets directs est l'indice de capacité nationale qui, depuis 2014, est désormais calculé sur une période d'évaluation plus longue de deux ans⁸. L'année 2014 sert donc

⁸ Des instructions relatives à l'indice de capacité nationale en matière d'alimentation scolaire ont également été publiées en 2014; des instructions sont en cours d'élaboration pour ce qui est de la nutrition et de la résilience.

d'année de référence pour les projets communiquant des données sur cet indicateur; les valeurs antérieures ne sont dans de nombreux cas plus comparables. Le Bureau du PAM dans l'État plurinational de Bolivie a souligné que ce travail de définition des valeurs de référence était une occasion pour les organismes nationaux de contrepartie de recenser les lacunes et de préparer des plans d'action.

168. S'agissant des produits définis par le PAM en matière de renforcement des capacités et de la prise en main des activités au niveau régional, national et communautaire en vue de réduire la dénutrition et d'améliorer l'accès à l'éducation, les valeurs cibles fixées pour 2014 n'ont pas été atteintes, ce qui donne à penser que la contribution du PAM aux résultats au niveau des effets directs n'a pas non plus été à la hauteur des attentes. Ces résultats n'ont pas été indiqués en raison du changement de méthodologie mentionné plus haut.

Tableau 20: Effet direct 4.3 – Renforcement des capacités en vue d'un accroissement de la prise en charge de la lutte contre la dénutrition et de l'amélioration de l'accès à l'éducation aux niveaux régional, national et communautaire

Indicateurs d'effet direct	Projets pertinents	Projets ayant communiqué des données suffisantes pour évaluer les progrès		Évaluation de la performance	À noter
4.3.1 Indice de capacité nationale:	<ul style="list-style-type: none"> – général – nutrition – alimentation scolaire 	7	4	100%	<ul style="list-style-type: none"> • 3 des 4 projets ayant communiqué des données sur l'indice général de capacité nationale ont contribué à améliorer les programmes nationaux de sécurité alimentaire et atteint les cibles ou les jalons fixés pour 2014 • 3 projets ont communiqué des données sur le renforcement des programmes de nutrition en appliquant une méthodologie expérimentale; 2 ont atteint les cibles ou les jalons fixés pour 2014. • 7 des 13 projets ayant communiqué des données sur le développement de la capacité d'alimentation scolaire ont atteint 90 pour cent au moins des cibles ou des jalons fixés pour 2014
		17	3	18%	
		42	13	31%	



Produit E: Conseils sur les politiques et appui technique fournis en vue d'améliorer la gestion de la chaîne d'approvisionnement alimentaire, de l'assistance alimentaire et des systèmes de nutrition et de sécurité alimentaire, y compris les systèmes d'information sur la sécurité alimentaire

Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Nombre d'évaluations/d'opérations de collecte de données réalisées au niveau national prenant en compte la sécurité alimentaire et la nutrition grâce à l'appui du PAM	3	2	67%
Nombre d'activités d'appui technique organisées concernant le suivi de la sécurité alimentaire et l'assistance alimentaire	Données insuffisantes		

Produit F: Systèmes nationaux de suivi de l'évolution de la sécurité alimentaire et de la nutrition renforcés			
Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Nombre d'homologues gouvernementaux formés à la collecte et à l'analyse des données sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle	138	31	22%
Nombre de rapports de suivi/surveillance sur la sécurité alimentaire et la nutrition établis avec l'aide du PAM	<i>Données insuffisantes</i>		
Produit L: Conseils sur les politiques et appui technique fournis en vue d'améliorer la gestion de la sécurité alimentaire, de la nutrition et de l'alimentation scolaire			
Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	Résultat atteint
Nombre d'agents publics formés par le PAM dans les domaines de la conception et de l'exécution de programmes nutritionnels et d'autres domaines en rapport avec la nutrition (techniques, stratégies, gestion)	23 057	19 842	86%
Produit M: Dispositifs et cadres réglementaires nationaux mis en place en matière de nutrition, d'alimentation scolaire et de filets de sécurité			
Indicateurs de produit	Niveau prévu	Niveau effectif	% Résultat atteint
Nombre de programmes nationaux élaborés avec l'appui du PAM (nutrition, alimentation scolaire, filets de sécurité)	20	17	85%
Nombre de politiques nationales concernant les filets de sécurité ayant une dimension nutritionnelle	10	7	70%

Résultats relatifs aux problématiques transversales

169. Pour que les produits et les effets directs définis par le PAM se concrétisent, il est indispensable de prendre en compte les problématiques transversales aux stades de la planification, de la conception, de l'exécution et du suivi des projets. Trois problématiques, à savoir la problématique hommes-femmes, la protection et la responsabilité à l'égard des populations touchées, ainsi que les partenariats, figurent dans le Cadre de résultats stratégiques pour 2014-2017, avec des indicateurs de suivi. En 2014, le PAM a évalué les résultats en comparant la première valeur de suivi relevée à la valeur cible fixée pour le projet. À l'avenir, des analyses tendanciennes seront ajoutées pour ces indicateurs.

Problématique hommes femmes

170. Les résultats relatifs à l'amélioration de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes concernent: i) les décisions prises par les ménages au sujet de l'utilisation des espèces, des bons ou des produits alimentaires; ii) la parité hommes-femmes parmi les responsables des comités de gestion des projets; et iii) l'égalité des chances en matière de formation sur les modalités de distribution (voir le tableau 21).

Tableau 21: Problématique hommes-femmes – Résultats et indicateurs transversaux			
Résultats et indicateurs transversaux	Projets ayant communiqué des données sur leurs résultats	Projets ayant atteint les cibles fixées	À noter
Amélioration de l'égalité entre les sexes et autonomie accrue des femmes			
Proportion de ménages bénéficiant d'une assistance au sein desquels –les décisions quant à l'utilisation des espèces, des bons ou des produits alimentaires sont prises par les femmes	65	86%	<ul style="list-style-type: none"> • La valeur cible fixée pour la prise de décisions par les femmes quant à l'utilisation de l'assistance alimentaire a été atteinte dans 10 des 20 pays dans lesquels l'indice des opportunités économiques pour les femmes est le plus faible⁹ • Les valeurs cibles fixées pour la participation des femmes aux comités de gestion de projets ont été atteintes pour 70 pour cent des projets ayant communiqué des données
– les décisions sont prises par les hommes	54	74%	
– les décisions sont prises ensemble par les femmes et les hommes	55	44%	
Proportion de femmes bénéficiaires exerçant des responsabilités au sein des comités de gestion de projet	90	72%	
Proportion de femmes membres de comités de gestion de projet ayant reçu une formation sur les modalités de distribution	72	70%	

171. Dans de nombreux pays où le PAM opère, ce sont habituellement les hommes qui prennent les décisions familiales et ont la mainmise sur les finances. Pour assurer un contrôle équitable de l'assistance alimentaire, le PAM s'efforce d'accroître la participation des femmes à la prise des décisions.

172. Quatre-vingt-six pour cent des projets ayant communiqué des données ont amélioré la participation des femmes et des filles à la prise des décisions concernant l'utilisation de l'assistance alimentaire. En particulier, un tel résultat a été obtenu dans 10 pays dans lesquels, selon *l'Economist Intelligence Unit*, les opportunités économiques étaient rares pour les femmes, à savoir le Burkina Faso, le Cameroun, l'Éthiopie, Madagascar, la République démocratique populaire lao, la République islamique d'Iran, le Sénégal, le Soudan, le Tchad et le Yémen. Au Sénégal, par exemple, où les hommes gagnent habituellement l'argent du ménage et les femmes en assurent la gestion, les programmes de supplémentation généralisée et ciblée du PAM ont directement fourni des produits nutritionnels aux femmes. Dans l'État plurinational de Bolivie, les femmes ont pris part aux décisions concernant l'utilisation de l'assistance alimentaire dans 97 pour cent des ménages; au Libéria et en République démocratique populaire lao, cette proportion était de 93 pour cent et, en Éthiopie, de 79 pour cent.

173. C'est à compter de 2009 que le PAM a accordé plus d'importance à l'équité des sexes dans le cadre de ses programmes. Les rapports de 2014 montrent que 44 pour cent des projets ont atteint les valeurs cibles définies en ce qui concerne la proportion de ménages dans lesquels hommes et

⁹ Ces pays sont parmi les 20 premiers pays du classement 2012 de *l'Economist Intelligence Unit* dont l'indice d'opportunités économiques pour les femmes est le plus faible.

femmes prennent ensemble les décisions relatives à l'utilisation de l'assistance alimentaire du PAM. La sensibilisation des communautés ainsi que du personnel du PAM et de ses partenaires a contribué à ces résultats positifs et se poursuivra en 2015.

174. Le PAM souhaite s'assurer que les bénéficiaires de sexe féminin sont représentées équitablement dans les comités de gestion des projets et occupent la moitié des postes d'encadrement. En 2014, 72 pour cent des projets ayant communiqué des données ont atteint cette cible et 5 pour cent de plus sont sur le point d'y parvenir en 2015 ou en 2016. Pour ce qui est des projets dont les progrès sont lents, il y a souvent été observé que les femmes étaient peu enclines à devenir chef d'équipe.

175. Dans la plupart des projets ayant communiqué des données, 60 pour cent au moins des femmes bénéficiaires ont reçu une formation sur les modalités de distribution de vivres, d'espèces ou de bons. Afin de progresser encore, les partenaires du PAM doivent améliorer la teneur et la qualité de la formation dispensée et assurer un suivi de la participation des femmes.

Protection et responsabilité à l'égard des populations touchées

176. Le PAM veille à ce que son assistance alimentaire soit distribuée et utilisée dans des conditions de sécurité, de transparence et de respect de la dignité (voir le tableau 22).

Tableau 22: Protection et responsabilité à l'égard des populations touchées – Résultats et indicateurs transversaux

Résultats et indicateurs transversaux	Projets ayant communiqué des données sur leurs résultats	Projets ayant atteint les cibles fixées	À noter
Fourniture et utilisation de l'assistance du PAM dans des conditions satisfaisantes en termes de sécurité, de transparence et de respect de la dignité			
Proportion de personnes bénéficiant d'une assistance qui ne rencontrent pas de problèmes de sécurité sur les sites des programmes du PAM ou sur le trajet emprunté pour s'y rendre ou en revenir	57	100%	<ul style="list-style-type: none"> La plupart des projets ont atteint les cibles fixées pour les indicateurs relatifs à la protection S'agissant de la proportion de personnes informées au sujet des programmes, plus de 75 pour cent des projets ont atteint la cible fixée Un travail supplémentaire est nécessaire pour s'assurer que les bénéficiaires sont pleinement informés au sujet des modalités de distribution
– femmes	66	94%	
– hommes	67	99%	
Proportion de personnes bénéficiant d'une assistance informées au sujet du programme (qui en sont les bénéficiaires, ce qu'ils vont recevoir, comment faire une réclamation)	49	88%	
– femmes	66	76%	
– hommes	65	77%	

177. D'après les données issues du suivi de la plupart des projets ayant communiqué des renseignements, le PAM a analysé les risques que courent les bénéficiaires en matière de sécurité et a pris des mesures pour les atténuer en adaptant les dispositifs d'exécution des programmes. Dans les pays en conflit, y compris les situations d'urgence de niveau 3 et les environnements complexes, par exemple l'Afghanistan, moins de 2 pour cent des bénéficiaires ont signalé avoir rencontré des problèmes de sécurité en lien avec les sites de distribution et d'intervention des programmes du PAM, alors que la cible établie pour les opérations d'urgence était de 20 pour cent. Certains bureaux de pays ont signalé que les réponses des bénéficiaires à l'enquête concernant la sécurité n'étaient pas toujours forcément sincères en raison de la nature sensible des questions posées.

178. En 2014, les principaux risques signalés en rapport avec la sécurité avaient trait aux déplacements dangereux pour se rendre sur les sites des projets, aux abus de pouvoir et aux vols de produits alimentaires; ils étaient particulièrement sérieux pour les femmes et les filles. Ces risques avaient été atténués en modifiant les lieux et les horaires des activités, en appliquant des mesures de sûreté sur les sites de distribution et en passant aux distributions d'espèces ou de bons. Il importe d'assurer le suivi des résultats dans ce domaine car l'accroissement de la proportion de personnes rencontrant des problèmes de sécurité pourrait signifier: i) que les conditions de sécurité se dégradent; ii) que les programmes du PAM ne réduisent pas les dangers que courent les bénéficiaires; ou iii) que les programmes du PAM exposent des personnes à des risques.

179. La proportion de bénéficiaires ayant connaissance des programmes du PAM était adéquate pour plus de 75 pour cent des projets ayant communiqué des données. Certains ont néanmoins souligné qu'il était nécessaire d'améliorer les messages communiqués par le PAM car les bénéficiaires n'étaient pas pleinement informés des modalités de distribution. Plusieurs projets avaient amélioré leur communication avec les bénéficiaires en 2014 et enregistré par la suite une amélioration: ils avaient notamment donné des renseignements au sujet des cartes de ration, en passant par des canaux de communication culturellement adaptés et en ayant plus de contacts avec les représentants des communautés. Il était indispensable de disposer de mécanismes de réclamation et de remontée de l'information en vue d'améliorer la communication et d'obtenir les réactions des intéressés; la radio, les médias sociaux et le courrier électronique étaient utilisés dans la mesure du possible. Certains projets ont signalé avoir rencontré des difficultés de traduction et de compréhension des questions posées pour les nouveaux indicateurs, ce qui pourrait avoir eu une incidence sur les résultats communiqués.

Partenariats

180. Les résultats transversaux du PAM concernant la coordination et les partenariats donnent une idée du rapport entre l'efficacité des partenariats et la réalisation des Objectifs stratégiques du PAM (voir le tableau 23).

Tableau 23: Partenariats – Résultats et indicateurs transversaux			
Résultats et indicateurs transversaux	Projets ayant communiqué des données sur leurs résultats	Projets ayant atteint les cibles fixées	À noter
Coordination des interventions d'assistance alimentaire et mise en place et maintien de partenariats			
Proportion des activités du projet exécutées avec la participation de partenaires complémentaires	111	91%	<ul style="list-style-type: none"> • 91 pour cent des projets ayant communiqué des données ont atteint les cibles fixées pour l'exécution des activités avec la participation de partenaires complémentaires • Outre les fonds alloués, le PAM examine les critères de l'accès, des connaissances et des possibilités de mener une action de sensibilisation afin de décider de l'intérêt que présentent les partenariats
Montant des fonds complémentaires alloués au projet par des partenaires	55	60%	
Nombre d'organisations partenaires fournissant des intrants et des services complémentaires	111	88%	

181. En tirant parti des synergies résultant de la complémentarité de ses partenariats, le PAM accroît l'efficacité de son assistance. En 2014, 91 pour cent des projets ayant communiqué des données ont atteint la proportion prévue d'activités mises en œuvre avec des partenaires. Dans les régions de l'Asie, de l'Amérique latine et des Caraïbes, où les programmes du PAM sont de plus en plus souvent conçus en collaboration avec des institutions publiques, les ministères étaient d'importants partenaires, et dans l'État plurinational de Bolivie et en République dominicaine, toutes les distributions avaient été effectuées par des organismes publics.

182. La stratégie du PAM en matière de partenariat prône la mise en place de modalités de collaboration efficaces et économiques avec des partenaires qui peuvent fournir des apports et des services complémentaires, mobiliser des ressources et tirer parti de leurs avantages comparatifs pour aider les gouvernements à fournir un appui à ceux qui en ont besoin. En 2014, pour ce qui est des fonds complémentaires alloués par des partenaires, 60 pour cent des projets ayant communiqué des données ont atteint leurs cibles. Le PAM s'en est remis à des critères autres que les fonds, par exemple l'accès, les connaissances et les possibilités de mener une action de sensibilisation, en vue de décider de l'intérêt que présentent les partenariats.

PARTIE III – RÉSULTATS INSTITUTIONNELS PAR PRIORITÉ DE GESTION

Aperçu général

183. Cette partie du rapport présente le bilan des résultats du PAM au regard des priorités de gestion telles que définies dans le Plan de gestion pour 2014-2016. Tandis que les résultats stratégiques mettent en évidence l'action du PAM, les résultats de gestion montrent comment celle-ci a été menée à bien. En se concentrant sur cinq domaines prioritaires – Ressources humaines, Partenariats, Programmes, Processus et systèmes, et Obligation redditionnelle et financement – ils assurent que le PAM:

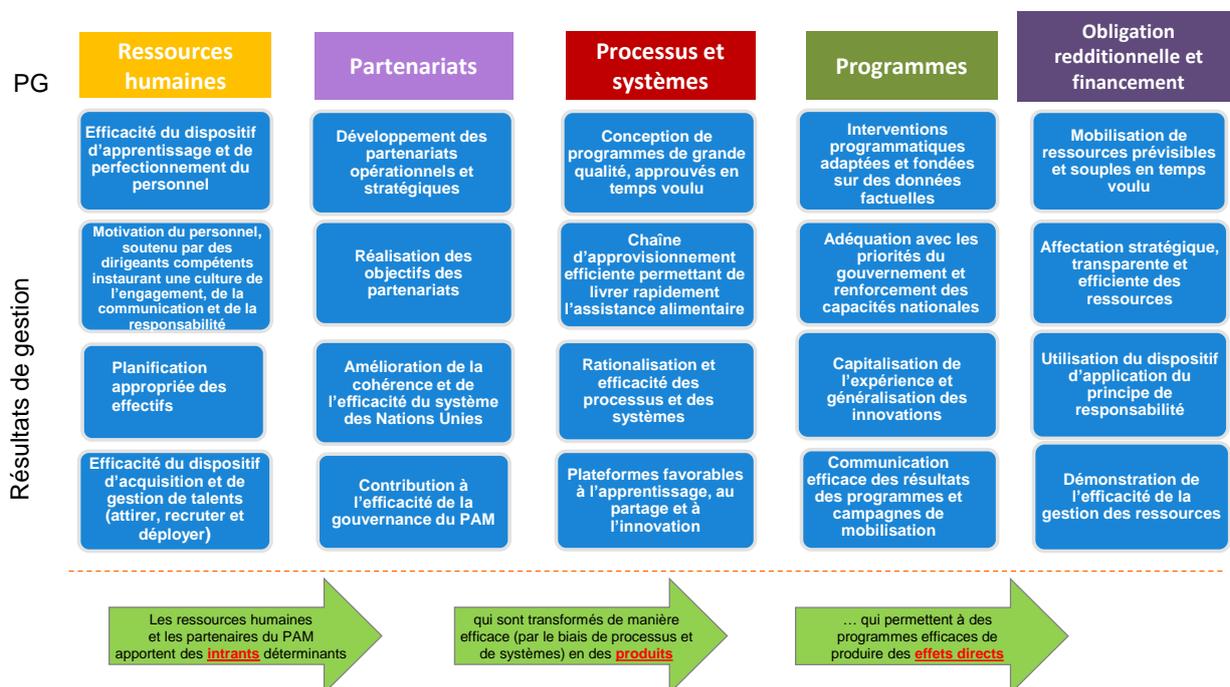
- est centré sur les personnes et, qu'à ce titre, il investit dans le renforcement des capacités et la formation de son personnel, dans une culture de l'engagement, de la communication et de la reddition de comptes;
- est un partenaire privilégié pour les bénéficiaires, les communautés, les gouvernements, les organismes des Nations Unies, les ONG et le secteur privé;
- fournit une assistance aux bénéficiaires de manière efficace et efficiente et renforce les capacités;
- dispose de systèmes efficaces qui favorisent une action optimale en ce qui concerne la conception et l'exécution de projets, la gestion des chaînes d'approvisionnement, l'acquisition et le partage de connaissances, et l'innovation; et
- agit de manière transparente, qu'il utilise au mieux l'ensemble des ressources dont il dispose, qu'il rend des comptes, et qu'il est intégralement financé.

184. La performance escomptée au titre de chacune des priorités de gestion est définie dans les résultats de gestion – au nombre de 20 – qui, ensemble, composent le Cadre de résultats de gestion (voir la figure 6). Le PAM mesure chacun des résultats de gestion et en rend compte en comparant les indicateurs de performance clés et leurs valeurs cibles en début d'année aux résultats effectifs de fin d'année. Les résultats obtenus au regard de tous les indicateurs figurent à l'annexe III-A.

185. Le présent rapport fait état de la performance du PAM en se basant sur un cadre solide de présentation de l'information établi au début de 2014. Certaines données n'ont pas été incluses pour éviter de présenter au Conseil un compte rendu annuel des résultats de gestion hétéroclite. Lorsqu'il n'a pas été possible de procéder ainsi, la section correspondante comporte des explications détaillées. S'il a manqué des données quantitatives pour certains indicateurs de performance clés, l'information fournie se base sur des données qualitatives.

186. La présente section utilise le même code couleur que celui adopté dans la partie II (voir l'annexe III-B).

Figure 6: Cadre de résultats de gestion du PAM pour 2014–2017



187. Le bilan des résultats du PAM au regard des priorités de gestion et des résultats de gestion et indicateurs de performance clés correspondants est généralement très positif (voir le tableau 24). En particulier:

- le bilan est très bon pour les priorités Partenariats, Programmes, et Processus et systèmes;
- concernant la priorité Obligation redditionnelle et financement, les résultats obtenus s'agissant des indicateurs qui évaluent la qualité des recettes et certains aspects de la reddition de comptes n'ont pas été à la mesure du montant record de contributions volontaires reçu en 2014; et
- s'agissant de la priorité Ressources humaines, l'enquête mondiale auprès du personnel prévue pour la fin de 2014 a dû être reportée à avril 2015 pour l'adapter à la nouvelle stratégie en matière de personnel; il sera rendu compte de ses résultats dans le Rapport annuel sur les résultats de 2015; de nets progrès ont été observés au regard du seul résultat de gestion pour lequel des indicateurs prévus étaient disponibles.

Tableau 24: Bilan général par priorité de gestion

<i>Priorités de gestion</i>	<i>Performance</i>
1 – Ressources humaines	Données insuffisantes
2 – Partenariats	Progrès importants
3 – Processus et systèmes	Progrès importants
4 – Programmes	Progrès importants
5 – Obligation redditionnelle et financement	Progrès modérés

Priorité de gestion 1 – Ressources humaines

Tableau 25: Bilan général – Ressources humaines

<i>Résultats de gestion</i>	<i>Performance</i>
1.1 Compétences: Efficacité du dispositif d'apprentissage et de perfectionnement du personnel	
1.2 Culture: Motivation du personnel, soutenu par des dirigeants compétents instaurant une culture de l'engagement, de la communication et de la responsabilité	
1.3 Organisation: Planification appropriée des effectifs	
1.4 Talents: Efficacité du dispositif d'acquisition et de gestion de talents (attirer, recruter et déployer)	

188. Cette priorité reflète la volonté du PAM d'être une organisation centrée sur les personnes qui, à ce titre, investit dans le renforcement des capacités et la formation de son personnel, dans une culture de l'engagement, de la communication et de la reddition de comptes. La stratégie en matière de personnel a été approuvée par le Conseil en novembre 2014.

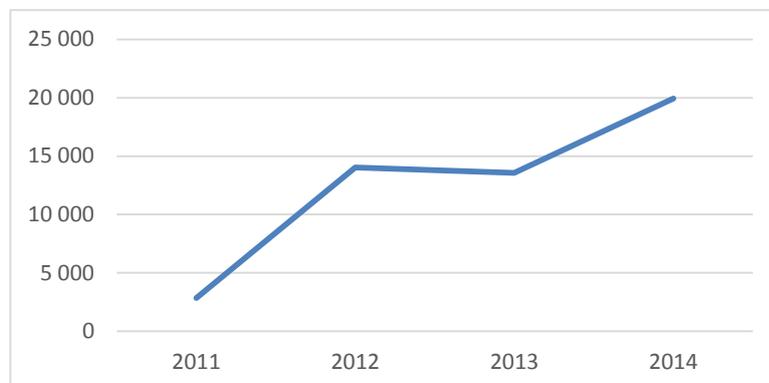
189. En raison du report de l'enquête mondiale auprès du personnel, les indicateurs de trois des résultats de gestion répertoriés au tableau 25 n'ont pu être mesurés. En leur absence, des informations sont fournies qui ont trait à d'autres résultats concernant la stratégie en matière de personnel.

Résultat de gestion 1.1 Compétences: Efficacité du dispositif d'apprentissage et de perfectionnement du personnel

190. Avec le recentrage sur les bureaux de terrain opéré dans le cadre de l'initiative visant à adapter la structure du PAM à sa mission, l'accès à la formation est devenu une priorité. Au cours des quatre dernières années, des cours en ligne ont été mis à la disposition du personnel du PAM dans le monde entier grâce au système de gestion de l'apprentissage; l'usage des cours en ligne a

augmenté de 46,9 pour cent en 2014 (voir la figure 7). Une mise à jour du système est prévue en 2015 qui permettra de mettre en place une technologie mieux adaptée aux méthodes d'apprentissage collaboratif ou d'enseignement par les pairs.

Figure 7: Croissance du nombre d'heures de cours en ligne effectivement suivies



Encadré 7: Formation pluridisciplinaire en matière de programmes de transferts monétaires et de bons

Le PAM a élaboré un programme de formation pluridisciplinaire couvrant les finances, la technologie de l'information, l'analyse et la cartographie de la vulnérabilité ainsi que les achats afin de renforcer les capacités de son personnel et lui permettre de bien gérer les programmes de transferts monétaires et de bons.

Tous les aspects des différentes modalités – comme déterminer les partenaires qui procéderont aux transferts – sont pris en compte dans les analyses de coût-efficacité que réalisent les bureaux de pays pour définir la méthode qui permettra le mieux de répondre aux besoins des bénéficiaires. Une formule économique et rapide prévoyant la formation de formateurs permettra de mettre ce programme en œuvre dans le monde entier.

Résultat de gestion 1.2 Culture: Motivation du personnel, soutenu par des dirigeants compétents instaurant une culture de l'engagement, de la communication et de la responsabilité

Rassembler tout le personnel du PAM sous une seule et même réglementation administrative

191. Depuis juillet 2014, 3 374 agents de terrain recrutés localement sous contrat de durée déterminée ou permanent relèvent désormais du Statut et Règlement du personnel de la FAO. En prévision de ce transfert, le PAM avait revu le statut contractuel de 479 agents ayant travaillé pendant plus de cinq ans sous contrat de durée déterminée et avait converti les contrats de 453 d'entre eux (soit 95 pour cent) en engagement permanent.

192. À compter du 1^{er} janvier 2015, le PAM a renforcé la couverture d'assurance-maladie et d'assurance-vie du personnel recruté localement en introduisant un nouveau plan offrant un plus grand nombre d'avantages pour une prime d'assurance égale. Des économies annuelles d'un montant de 2 millions de dollars ont été réalisées en intégrant le plan d'assurance-maladie du personnel recruté localement à la police d'assurance qu'utilisent les organismes ayant leur siège à Rome.

193. Le principal avantage que tire le PAM d'avoir rassemblé tout son personnel sous une seule et même réglementation administrative est de pouvoir optimiser l'administration des prestations dues au personnel et d'offrir un meilleur service. Ce changement s'inscrit dans l'effort d'harmonisation des dispositions contractuelles consenti par le PAM pour améliorer la transparence et donner plus de flexibilité aux parcours professionnels.

Parité des sexes

194. Le PAM poursuit ses efforts en faveur d'une représentation équilibrée des hommes et des femmes aux postes d'administrateurs recrutés sur le plan international. La proportion de femmes à ces postes est actuellement de 41 pour cent, mais à la classe P-5 et au-dessus, elle a augmenté de 2 pour cent en 2014 pour atteindre l'objectif de 38 pour cent. Par ailleurs, 53 pour cent des personnes recrutées aux postes de classes P-4 et P-5 en 2014 étaient des femmes; aux niveaux D-1 et D-2, la proportion de femmes est restée stable à 38 pour cent. En 2014, les deux tiers des recrutements ont concerné des postes de classes P-2 et P-3 situés dans des lieux d'affectation classés "difficiles", voire "famille non autorisée", ce qui a eu une incidence sur ce résultat.

Répartition géographique équilibrée

195. L'objectif tendant à ce que 40 pour cent des administrateurs recrutés sur le plan international proviennent de pays en développement a été dépassé; toutefois, la proportion de postes de direction occupés par des personnes provenant de pays en développement est restée stable à 29 pour cent. La nouvelle stratégie du PAM en matière de diversité et d'intégration permettra d'accroître le nombre d'administrateurs provenant de pays en développement. Pour éviter toute subjectivité, des indicateurs seront mis en place pour suivre les décisions relatives aux promotions et aux réaffectations.

Résultat de gestion 1.3 Organisation: Planification appropriée des effectifs

Nouveau schéma de progression de carrière et profils d'emploi types

196. En 2014, le PAM a mis au point un nouveau schéma de progression des carrières et adapté les profils d'emploi types à la structure de l'organisation.

197. Le schéma de progression de carrière définit les compétences, les qualifications et l'expérience correspondant à chaque fonction et propose un certain nombre de parcours professionnels dans les 12 domaines fonctionnels du PAM. À ce jour, le PAM a inscrit les fonctionnaires relevant de huit domaines fonctionnels dans le schéma de progression de carrière et a recensé: i) 42 groupes de capacités nécessaires à l'avenir pour assurer la gestion et la formation des talents; ii) 30 parcours professionnels possibles; et iii) 593 types d'expérience pratique qui enrichissent l'éventail de qualifications et de compétences disponibles et permettent aux membres du personnel d'atteindre leurs objectifs de carrière; ainsi, le schéma de progression de carrière est en prise directe avec le travail quotidien.

198. Les profils d'emploi types décrivent les fonctions, les qualifications et compétences exigées et les responsabilités associées à chaque poste au PAM, et sous-tendent la plupart des décisions concernant la structure de l'organisation, les talents à recruter, la planification du travail, la gestion de la performance, les promotions et les réaffectations. En 2014, dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie en matière de personnel, le PAM a établi 130 nouveaux profils relevant du cadre organique et 64 relevant des services généraux, qui, ensemble, couvrent pratiquement tous les emplois existant au PAM; en outre, ils font plus clairement la différence entre les fonctions attribuées aux différents grades.

Résultat de gestion 1.4 Talents: Efficacité du dispositif d'acquisition et de gestion de talents (attirer, recruter et déployer)

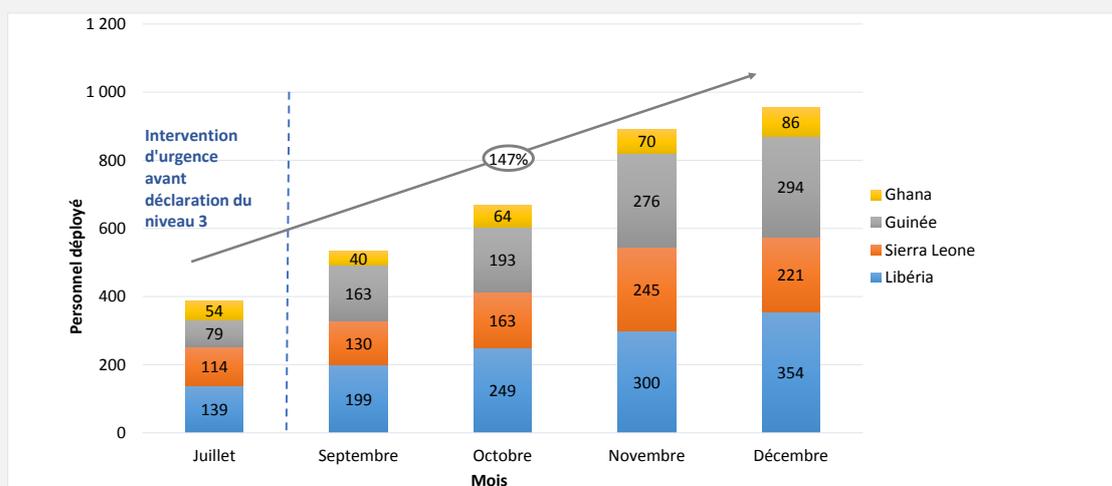
Viviers de talents

199. Cette initiative donne aux gestionnaires des moyens sélectifs et efficaces pour trouver les personnes dotées des qualifications et de la motivation requises par le PAM, et dont la candidature pourra être retenue pour une période maximum de 12 mois en vue de pourvoir des postes de courte ou longue durée. Des viviers ont été établis pour 11 domaines fonctionnels, dont la nutrition, les programmes de transferts monétaires et de bons, l'analyse et la cartographie de la vulnérabilité, les chaînes d'approvisionnement, le suivi et l'évaluation, l'évaluation et la finance, dans le but d'attirer plus particulièrement des candidates hautement qualifiées. Au cours des sept semaines qui ont suivi le lancement de cette initiative en décembre 2014, le PAM a reçu 10 834 dossiers de candidature de 8 569 postulants.

Encadré 8: Capacité de déploiement rapide du PAM face à la crise de niveau 3 provoquée par la maladie à virus Ebola

En 2014, le PAM a eu maintes occasions de faire preuve de sa capacité à déployer rapidement du personnel pour faire face à des situations d'urgence. Ainsi, dans le cadre de la crise de niveau 3 provoquée par la maladie à virus Ebola, il a augmenté ses effectifs de 147 pour cent en six mois dans les quatre pays concernés (voir le graphique), en y dépêchant des agents de toutes les catégories et de tous les services du PAM. Sur les 569 employés supplémentaires sur place en décembre 2014, 38 pour cent avaient été redéployés et 62 pour cent avaient été recrutés directement, dont 97 pour cent étaient des agents locaux engagés pour une courte durée.

Personnel du PAM dépêché en 2014 au Ghana, en Guinée, en Sierra Leone et au Libéria durant la crise provoquée par la maladie à virus Ebola



Priorité de gestion 2 – Partenariats

Tableau 26: Bilan général des partenariats

Progrès importants

Résultats de gestion

Performance

2.1 Développement des partenariats opérationnels et stratégiques



2.2 Réalisation des objectifs des partenariats



2.3 Amélioration de la cohérence et de l'efficacité du système des Nations Unies



2.4 Contribution à l'efficacité de la gouvernance du PAM



200. Cette priorité de gestion fait état des résultats enregistrés par le PAM en 2014 s'agissant de devenir un partenaire privilégié et de confiance pour les bénéficiaires et les parties prenantes. En juin 2014, le Conseil a approuvé la stratégie institutionnelle du PAM en matière de partenariat, "Agir ensemble pour plus d'efficacité", dans laquelle celui-ci s'engageait à affiner les indicateurs de performance établis pour évaluer l'efficacité de sa collaboration et déterminer la manière dont lui-même était perçu en tant que partenaire.

Résultat de gestion 2.1 Développement des partenariats opérationnels et stratégiques***La stratégie institutionnelle en matière de partenariat***

201. Le PAM a alloué des ressources, notamment humaines, pour superviser la mise en œuvre de la stratégie institutionnelle en matière de partenariat, dispenser des formations et fournir des directives et un appui au personnel afin qu'il soit en mesure de gérer les partenariats – en ayant recours dans la mesure du possible à des modalités existantes. Cela nécessitera un travail d'analyse des besoins et de recensement de l'ensemble des partenaires, des outils, des meilleures pratiques et des directives techniques du PAM, ainsi que la création d'un centre de ressources en ligne sur les partenariats qui sera mis en service en 2015.

Partenariat avec le secteur privé: un solide retour sur investissement

202. En 2014, les contributions émanant du secteur privé se sont montées à 110,3 millions de dollars, dont 84 millions de dollars constituent un revenu durable. Seize pour cent de ces contributions ont été allouées à des opérations d'urgence.

203. En 2014, les donateurs existants ont fourni des contributions additionnelles pour un montant de 12,7 millions de dollars; 25 pour cent d'entre eux ont augmenté leur engagement annuel. De nouveaux donateurs ont apporté 13,5 millions de dollars, dont 66 pour cent provenaient d'entreprises ou de fondations. En 2014, le nombre de donateurs versant des contributions de plus de 2 millions de dollars par an a augmenté, tandis que celui des donateurs dont les contributions annuelles sont inférieures à 250 000 dollars a diminué.

Encadré 9: Développer les dons en ligne

DonateAPI est une plateforme électronique de collecte de fonds privés qui permet aux personnes intéressées de faire un don en utilisant la forme de paiement et la devise qu'elles préfèrent. Depuis la mise en service de DonateAPI à la fin de 2013, les contributions en ligne ont augmenté de 20 pour cent et le montant moyen par don s'est accru de 16 pour cent. DonateAPI permet aux partenaires de fournir des contributions au PAM sans accéder à son site Web, par exemple en versant un don à la caisse d'un magasin. Ce système réduit le risque de non-respect des normes en vigueur et donne au PAM la possibilité d'organiser de grandes campagnes publicitaires.

Partenariats avec les organismes des Nations Unies

204. Le PAM continue d'encourager ses bureaux de pays à collaborer avec les autres organismes des Nations Unies sur des questions d'intérêt commun. En 2014, 93 pour cent des bureaux de pays avaient établi des accords de collaboration avec ces organismes.

Coopération Sud-Sud et coopération triangulaire

205. En 2014, 48 pour cent des bureaux de pays ont instauré des mécanismes de coopération Sud-Sud ou de coopération triangulaire. Le PAM a aussi intensifié sa collaboration avec des institutions régionales ou infrarégionales:

- Le PAM a apporté un appui technique sur le terrain pour la réalisation d'études sur le coût de la faim en Afrique; à cet effet, il a travaillé avec l'Union africaine, le Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique et la Commission économique pour l'Afrique afin

d'étudier les incidences socio-économiques de la dénutrition chez l'enfant et de plaider auprès des gouvernements africains pour qu'ils investissent dans la nutrition.

- Dans la région de l'Amérique latine et des Caraïbes, le PAM a renforcé ses partenariats avec des organismes de coopération Sud-Sud; au Mexique, il a signé un mémorandum d'accord destiné à établir des liens de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire en vue de renforcer la capacité du Gouvernement à éradiquer la malnutrition chez l'enfant; de nouvelles initiatives Sud-Sud ont également été instaurées à l'appui de l'initiative Achats au service du progrès et de l'alimentation scolaire.

206. Le Centre d'excellence du PAM pour la lutte contre la faim, établi en partenariat par le PAM et le Gouvernement brésilien, fonctionne désormais depuis trois ans. Il a passé des accords de coopération Sud-Sud avec 40 pays et a aidé 34 pays en développement à élaborer des politiques et des programmes pour lutter contre la faim et la pauvreté.

Encadré 10: Le Centre d'excellence du PAM au Brésil favorise la coopération Sud-Sud

En 2014, le Centre a diffusé le modèle de protection sociale et d'alimentation scolaire utilisant la production locale qu'il a mis au point et a organisé une formation multidisciplinaire dans le cadre de 11 manifestations au cours desquelles 10 pays ont participé à des sessions d'enseignement par les pairs et sept ont établi des plans d'action pour l'élaboration de politiques et programmes nationaux durables.

La délégation de la Gambie, par exemple, s'est rendue au Centre à plusieurs reprises pour en apprendre davantage sur les programmes d'alimentation scolaire mis en œuvre avec succès. Elle a quitté le Brésil en février 2014 avec un plan d'action qui a ensuite été validé par son Gouvernement en décembre 2014. À son tour, la Gambie a organisé un atelier auquel ont participé des délégations du Brésil, de l'Éthiopie, du Kenya et du Mozambique pour mettre en commun les pratiques et données d'expérience s'agissant de la manière de développer des synergies au sein des programmes de protection sociale.

Résultat de gestion 2.2 Réalisation des objectifs des partenariats

Enquêtes de satisfaction auprès des usagers des modules d'action groupée

207. Le PAM dirige les modules de la logistique et des télécommunications d'urgence, et mène celui de la sécurité alimentaire conjointement avec la FAO. Des enquêtes de satisfaction réalisées auprès des usagers pour mesurer l'efficacité des activités de ces modules, il ressort que:

- 81 pour cent des usagers des télécommunications d'urgence mises en place pour faire face à la crise provoquée par la maladie à virus Ebola, ainsi qu'en Iraq et au Soudan du Sud, se sont déclarés satisfaits des services d'Internet, du service d'assistance et des communications radio, de la programmation et de la formation, de l'efficacité et de la qualité des services, ainsi que des temps de réponse;
- 84 pour cent des personnes interrogées se sont déclarées satisfaites des services fournis par le module de la logistique dans le cadre des 14 opérations auxquelles il a prêté main forte, notamment cinq opérations de niveau 3 auxquelles les 16 fonctionnaires déployés par le PAM ont consacré 1 500 jours de travail;

- 82 pour cent des personnes interrogées dans le cadre de l'enquête annuelle sur le module de la sécurité alimentaire ont répondu positivement, attestant ainsi du fait que la coordination de la sécurité alimentaire accroît l'efficacité des organisations participantes; il est aussi ressorti de l'enquête que les protocoles de coordination devaient être axés sur les aspects opérationnels, et que les organismes responsables de ce module devaient se concentrer sur le développement des capacités de coordination.

Encadré 11: Entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies: des interventions d'un bon rapport coût-efficacité

Les entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies, gérés par le PAM, contiennent des stocks de vivres et d'articles non alimentaires et des véhicules qui sont à la disposition des organismes des Nations Unies, des gouvernements et des ONG à des fins humanitaires.

Grâce aux stocks prépositionnés de produits alimentaires, d'équipement et d'articles de secours, le PAM peut fournir une assistance dans les 24 à 48 heures suivant le début d'une crise. Une telle stratégie permet de réaliser des économies:

- les cargaisons du PAM et d'autres organisations peuvent être groupées, occasionnant ainsi une réduction des coûts du transport;
- l'achat groupé de produits par le PAM et des organisations partenaires permet de réaliser des économies d'échelle;
- l'accès aux stocks et aux véhicules est plus facile et plus rapide car les partenaires peuvent s'emprunter les uns aux autres et utiliser des articles sans marque disponibles immédiatement.

Le bureau central des entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies apporte un appui immédiat qui rend toute la chaîne d'approvisionnement de l'aide humanitaire plus efficace. En 2014, deux entrepôts ont introduit l'usage de codes-barres pour disposer plus rapidement d'informations plus précises quant aux stocks détenus.

Résultat de gestion 2.3 Amélioration de la cohérence et de l'efficacité du système des Nations Unies

Progrès réalisés dans l'application des recommandations issues de l'Examen quadriennal complet

208. Le PAM met actuellement en œuvre les décisions prises dans le cadre de l'Examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies pour 2013-2016, et participe aux réunions des instances concernées, contribuant ainsi à la coordination des organismes des Nations Unies.

209. Le PAM a utilisé neuf des 12 indicateurs communs mis au point par le PNUD, le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), l'UNICEF, le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) afin de suivre les progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations issues de l'Examen quadriennal complet. Les trois indicateurs restants sont en cours d'application: ainsi, les bureaux de pays utilisent des outils communs de gestion axée sur les résultats, et le marqueur de l'égalité hommes-femmes est désormais incorporé

aux activités de planification, de budgétisation et d'analyse. Parmi les autres indicateurs mentionnés dans l'Examen quadriennal complet, le PAM assure également le suivi des financements reçus des gouvernements et des ONG partenaires et de sa contribution au réseau des coordonnateurs résidents, qui s'est montée à 1,2 million de dollars en 2014.

Harmoniser les programmes de pays des Nations Unies avec les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement

210. En 2014, les 30 programmes de pays du PAM étaient conformes aux plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement; 80 pour cent des bureaux de pays ont signalé que toutes leurs activités figuraient dans les plans-cadres, et les 20 pour cent restants ont indiqué qu'au moins une activité s'y trouvait. Le PAM a mis en place un nouveau programme de pays au Kenya en 2014¹.

Encadré 12: Le PAM et l'initiative Unis dans l'action

En 2014, le GNUD a publié un guide, à la rédaction duquel le PAM avait participé, destiné aux équipes de pays appliquant ses procédures opératoires normalisées. Ce guide couvre les cinq axes stratégiques de l'initiative Unis dans l'action – programmation, direction, mode de fonctionnement, financement et communications.

L'initiative, qui s'adapte aux contextes nationaux, est adoptée par un nombre croissant de pays. En 2014, 36 bureaux de pays du PAM (soit 43 pour cent) ont indiqué qu'ils suivaient au moins un des cinq axes stratégiques; 27 se trouvaient dans des pays adhérant à l'initiative Unis dans l'action. Neuf autres bureaux se sont joints à eux, ce qui atteste de la volonté du PAM de contribuer à la mise en œuvre de cette initiative.

L'appui du PAM au réseau des coordonnateurs résidents

211. Seize fonctionnaires du PAM – quatre femmes et douze hommes – remplissent les conditions requises pour exercer les fonctions de coordonnateur résident des Nations Unies. Deux d'entre eux sont disponibles immédiatement et six autres, quoiqu'affectés à d'autres postes, sont également à disposition. Trois femmes et cinq hommes occupent déjà des postes de coordonnateur résident en Arménie, à Cuba, en Indonésie, en Jordanie, au Lesotho, à Madagascar, au Pakistan et au Zimbabwe. En 2014, 60 pour cent des directeurs de pays du PAM ont indiqué qu'ils avaient provisoirement rempli les fonctions de coordonnateur résident pour des périodes allant de 3 à 150 jours.

Résultat de gestion 2.4. Contribution à l'efficacité de la gouvernance du PAM

Appui au Conseil d'administration

212. Sur les 101 questions que le Secrétariat envisageait de mettre à l'ordre du jour du Conseil en 2014, 98 ont effectivement été présentées; l'objectif était de 75 pour cent. En 2014, 84 pour cent des documents du Conseil ont été publiés dans toutes les langues du Conseil au plus tard quatre

¹ Les activités de ce programme sont conformes aux effets directs répertoriés dans le plan-cadre, notamment: transfert d'attributions et responsabilité, éducation, santé, eau, assainissement et hygiène, nutrition et VIH, protection sociale, secteurs des services productifs et échanges, et résilience des communautés.

semaines avant chaque session, ce qui marque une nette amélioration par rapport aux 67 pour cent enregistrés en 2013.

Dispositifs et rapports relatifs à la gouvernance et au contrôle

213. La publication des rapports d’audit interne et d’inspection et les améliorations apportées aux systèmes de suivi de la mise en œuvre des recommandations des organes de contrôle ont contribué à renforcer la gouvernance du PAM. Le Secrétariat présente régulièrement au Conseil les mesures prises pour appliquer les recommandations du Commissaire aux comptes ainsi que celles contenues dans les rapports d’évaluation indépendante et du Corps commun d’inspection (CCI); par ailleurs, l’Inspecteur général et le Comité d’audit présentent des rapports annuels au Conseil pour examen à chaque session annuelle. Le rapport annuel du Bureau de la déontologie se trouve à l’annexe IV du présent document.

Priorité de gestion 3 – Processus et systèmes

<i>Résultats de gestion</i>	<i>Performance</i>
3.1 Conception de programmes de grande qualité, approuvés en temps voulu	■
3.2 Chaîne d’approvisionnement efficiente permettant de livrer rapidement l’assistance alimentaire	■
3.3 Rationalisation et efficacité des processus et des systèmes	■
3.4 Plateformes favorables à l’apprentissage, au partage et à l’innovation	■

214. Au titre de cette priorité de gestion, il est rendu compte de la performance du PAM dans la mise en œuvre des processus et systèmes qui appuient la conception et l’exécution des projets, les chaînes d’approvisionnement, l’apprentissage, le partage des connaissances et l’innovation.

<i>Résultat de gestion 3.1. Conception de programmes de grande qualité, approuvés en temps voulu</i>	
--	--

Des valeurs de référence et des valeurs cibles sont intégrées au Cadre de résultats stratégiques

215. La mesure dans laquelle les indicateurs d’effets directs sont assortis de valeurs de référence et de valeurs cibles déterminées dans les trois mois qui suivent la date de démarrage des activités d’une opération est une indication de la qualité de la conception. Le niveau cible de 65 pour cent fixé par le PAM pour 2014 reflète l’introduction dans le Cadre de résultats stratégiques pour 2014-2017 de nouveaux indicateurs pour lesquels les valeurs de référence n’avaient pas été établies. Le PAM a dispensé des conseils et une formation sur les nouveaux indicateurs, mais il n’a pas été possible d’établir des valeurs de référence dans tous les sites. Dans 63 pour cent des

projets en cours² en 2014, les indicateurs d'effets directs figurant dans COMET étaient assortis de valeurs de référence et de valeurs cibles (voir l'encadré 13); l'objectif visé était de 65 pour cent.

216. Parmi les facteurs ayant influé sur la performance en 2014 figurent les éléments suivants:

- forte prévalence de données de référence et de niveaux cibles pour les indicateurs dont les bureaux de pays ont l'habitude de rendre compte, comme le score de consommation alimentaire et le score relatif aux avoirs des communautés, ce qui témoigne d'un retard dans la communication des nouveaux indicateurs du Cadre de résultats stratégiques, y compris ceux concernant la nutrition;
- ressources humaines et financières insuffisantes dans certains bureaux de pays pour la conduite des enquêtes de référence nécessaires;
- mise à l'essai du module d'exécution de COMET et de l'outil de nouvelle génération pour l'établissement des rapports normalisés sur les projets (SPRING) dans la région de l'Afrique australe, ce qui s'est traduit par une augmentation de 89 pour cent du nombre des saisies de données de référence et de données cibles dans le système COMET, contre une moyenne de 63 pour cent pour l'ensemble du PAM; ce résultat donne à penser qu'il pourrait exister une proportion plus élevée de ces données dans d'autres régions mais que, sans l'incitation que représente leur utilisation automatisée pour produire les rapports normalisés sur les projets via SPRING, elles ont été moins intégrées dans COMET (voir l'encadré 13).

Encadré 13: Transformation de la gestion des programmes dans les bureaux de pays

COMET aide les bureaux à concevoir et exécuter des projets ainsi qu'à rendre compte en permettant la collecte de données factuelles précises sur les activités et les produits des programmes en vue de faciliter la comparaison entre réalisations prévues et effectives, puis de procéder aux ajustements voulus; il devient alors possible d'établir fréquemment des rapports sur les opérations. Tous les bureaux du PAM ont accès au module de conception. Le Bureau régional pour l'Afrique australe teste le module d'exécution; le module de suivi est en cours d'élaboration.

SPRING – une application en ligne permettant de rédiger, passer en revue et approuver les rapports normalisés sur les projets – utilise les données issues de COMET, du système LESS et du Système mondial et réseau d'information du PAM (WINGS) pour rendre compte des résultats; cette application est actuellement mise à l'essai par le Bureau régional pour l'Afrique australe.

À partir de 2015, ces systèmes harmoniseront la production des rapports normalisés et faciliteront la conception et le suivi rationnels des projets.

² On entend par projet en cours un projet qui a débuté avant ou pendant 2014 et n'a pas pris fin au cours de cette même année.

Résultat de gestion 3.2 Chaîne d'approvisionnement efficiente permettant de livrer rapidement l'assistance alimentaire

Les délais de livraison sont améliorés grâce aux achats anticipés

217. Le Mécanisme de gestion globale des vivres du PAM, doté de 350 millions de dollars, est utilisé par les bureaux de pays pour acheter des produits alimentaires à l'avance; il a permis au PAM de gérer les filières d'approvisionnement pour les parties nord et sud de la Corne de l'Afrique, le Sahel occidental, oriental et côtier, l'Afrique australe et le Moyen-Orient au cours de l'année 2014.

218. En 2014, les stocks du Mécanisme de gestion globale des vivres ont augmenté de 730 000 tonnes, représentant 220 millions de dollars. Ce chiffre est inférieur d'environ 20 pour cent au volume de 2013, en grande partie en raison d'une réduction des achats imputés au Mécanisme pour le Moyen-Orient où il est fait appel à de nouveaux accords de fourniture de produits alimentaires (voir l'encadré 14). En 2014, les bureaux de pays ont acheté 800 000 tonnes de vivres, pour un montant chiffré à 290 millions de dollars, prélevés sur les stocks détenus par le mécanisme dans les filières d'approvisionnement actives, et ont raccourci le délai moyen de livraison de 87 jours; l'objectif de réduction était de 60 jours. En Afrique australe, le délai de livraison a été réduit de 108 jours du fait qu'une forte proportion des vivres a été achetée sur les marchés locaux et régionaux. Les achats de vivres relatifs aux 10 plus grands bureaux de pays ont été effectués à hauteur de 66 pour cent en espèces par l'intermédiaire du mécanisme; la proportion atteignait 75 pour cent pour les produits nutritionnels.

Encadré 14: Efficience: accords de fourniture de produits alimentaires dans le contexte de la crise syrienne

Le PAM a expérimenté une formule d'accords de fourniture de produits alimentaires pour répondre aux fluctuations des besoins liés à la crise syrienne. Cette formule, qui s'apparente à un contrat à moyen terme flexible de fourniture de denrées destinées aux chaînes d'approvisionnement, consiste à aviser les fournisseurs des besoins du PAM entre trois et six mois à l'avance, ce qui leur permet de se procurer les denrées au moment où les prix sont favorables, générant ainsi des économies dont profite le PAM.

Les accords de fourniture de produits alimentaires permettent au PAM de commander de grandes quantités de vivres sans avoir à payer immédiatement l'intégralité des achats. Les prix sont fixés pour trois à six mois et le PAM bénéficie de remises sur quantité et des cours saisonniers. Les fournisseurs détiennent des stocks correspondant au minimum à un mois, ce qui réduit les délais de livraison et les procédures administratives. Le risque est réduit au minimum grâce à une clause optionnelle qui donne au PAM la possibilité de faire appel à l'avance au stock d'un mois. À ce jour, ces accords ont permis au PAM d'économiser 14 millions de dollars, principalement grâce aux remises sur quantité et aux informations commerciales avancées.

Préfinancement pour réduire les délais de livraison

219. En recourant au préfinancement, le PAM a abaissé à 68 jours le délai écoulé entre la confirmation d'une contribution et la livraison des vivres, soit une réduction de 57 pour cent par rapport au délai moyen de 120 jours; ce résultat est nettement supérieur à l'objectif de 50 pour cent fixé pour 2014 et représente une amélioration sensible par rapport à 2013.

L'indicateur de taux de commandes parfaites

220. En 2014, le PAM a commencé à mesurer la performance de la chaîne d'approvisionnement en termes de taux de commandes parfaites, qui calcule la proportion de produits alimentaires livrés à temps et en bon état au premier point d'entrée dans le pays bénéficiaire. En raison de problèmes techniques qui ont limité la collecte des données relatives à ce taux, il n'a pas été possible d'établir des données de référence pour toutes les opérations, mais ce problème sera résolu en 2015.

Capacité d'intervention en cas de situation d'urgence et amplification des opérations

221. Le PAM mesure sa capacité d'intervention face aux situations d'urgence au regard d'un délai cible de trois jours pour le démarrage des distributions de vivres. Le délai d'action du PAM en cas de situation d'urgence nécessitant une intervention coordonnée au niveau central n'a pas été mesuré du fait qu'il n'y a pas eu de crise majeure survenant brutalement en 2014.

Encadré 15: Intervention rapide suite aux inondations en Serbie et en Bosnie-Herzégovine

Dans le cadre des interventions d'urgence immédiates lancées par le PAM à la suite des inondations qui ont frappé la Serbie et la Bosnie-Herzégovine en mai 2014, des réservoirs et purificateurs d'eau, des générateurs et des bateaux ont été acheminés par voie aérienne depuis l'entrepôt de fournitures humanitaires des Nations Unies de Brindisi dans les 36 heures qui ont suivi la demande d'assistance. Le PAM a été le premier organisme des Nations Unies à répondre à la crise: bien que n'ayant pas de présence opérationnelle dans le pays, il a déployé du personnel presque immédiatement pour concourir aux initiatives du Gouvernement.

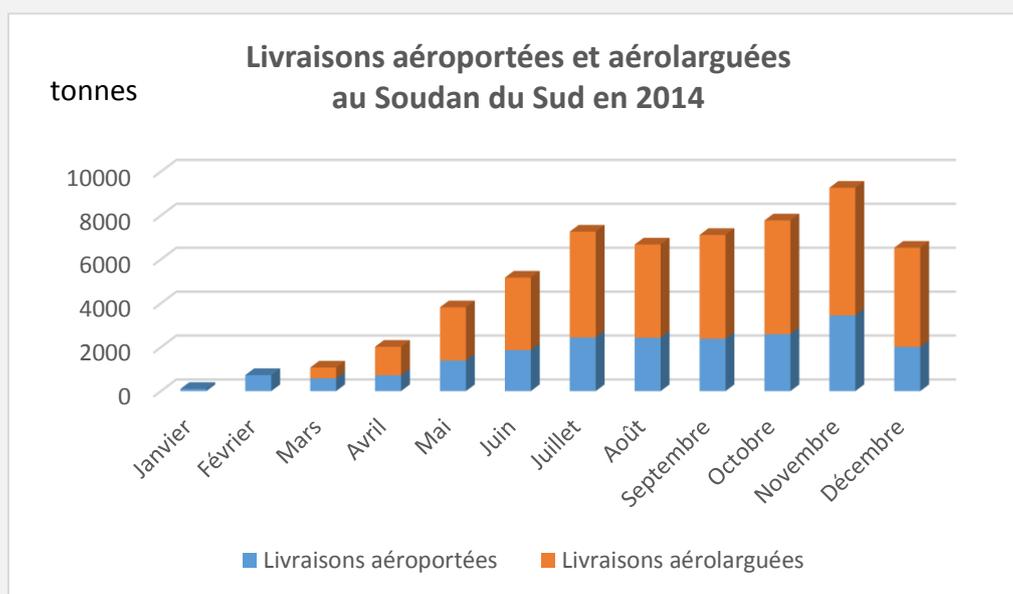
222. Au cours de l'année 2014, 53 pour cent des bureaux de pays ont appliqué à hauteur de 80 pour cent à 100 pour cent les mesures de préparation minimum prescrites dans le Guide pour la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de catastrophe³. La focalisation sur les situations d'urgence de niveau 2 et 3 tout au long de l'année 2014 a limité l'appui dont disposaient les bureaux de pays pour mettre en œuvre la composante du guide consacrée aux exercices de simulation.

³ Ce guide aide les bureaux régionaux et les bureaux de pays à mettre en place les moyens nécessaires sur le plan de la préparation et de l'intervention en cas d'urgence ainsi que du contrôle s'y rapportant.

Encadré 16: Opérations aériennes du PAM au Soudan du Sud

En 2014, le Service du transport aérien du PAM a acheminé du personnel et des fournitures alimentaires d'urgence à l'intention de 2,5 millions de bénéficiaires de communautés reculées touchées par le conflit dans trois États du Soudan du Sud. Il n'y avait pas d'autre possibilité pour acheminer les vivres une fois que les pluies saisonnières avaient rendu les routes impraticables. Après plusieurs évaluations logistiques, les livraisons de denrées nécessaires ont été assurées en combinant aéroportage et aérolargage opérés par 20 aéronefs à voilure tournante ou fixe sous contrat. [Dans une opération d'aéroportage, l'appareil se pose pour décharger; dans une opération d'aérolargage, les sacs de vivres sont déchargés en vol.]

Sur les 57 500 tonnes de produits alimentaires livrées au cours de l'opération, 20 700 ont été acheminées par aéroportage et 36 800 par aérolargage lors de 1 134 rotations entre mars et décembre.

**Assistance alimentaire livrée**

223. Le PAM utilise le rapport entre dépenses budgétisées et dépenses effectives comme indicateur de performance pour chacun des éléments de l'assistance alimentaire – vivres, espèces et bons, et développement et augmentation des capacités. Le budget du PAM pour 2014 a été exécuté à hauteur de 56,3 pour cent, contre 63,4 pour cent en 2013, principalement du fait que les besoins prévus ont augmenté de 2 milliards de dollars en 2014, tandis que les recettes additionnelles s'établissaient à 1,3 milliard de dollars. Plusieurs éléments entravent l'utilisation du budget, à savoir le montant, le calendrier et la prévisibilité des contributions. Ainsi, 1,7 million de dollars de contributions pour 2014 ont été reçus au dernier trimestre, ce qui a laissé au PAM peu de temps pour décaisser les fonds avant la fin de l'année.

Coût par ration

224. Le PAM s'emploie à améliorer la manière dont il calcule le coût de son assistance en utilisant une mesure de coût par ration afin de rendre compte avec précision du coût de l'assistance fournie sous forme de vivres, d'espèces ou de bons par activité, outil et projet en conformité avec le Plan de gestion pour 2015-2017; cela nécessite des systèmes d'établissement de rapports et d'information permettant de mettre en évidence les différentes valeurs du coût effectif par ration à compter de 2015.

225. À titre de mesure transitoire, un coût théorique des rations du PAM a été établi pour 2014 sur la base d'une analyse des rations dans 17 opérations⁴. Ce calcul consistait à se servir de la taille et de la valeur énergétique moyennes des rations par type d'activité pour déterminer, à partir des données de l'assistance alimentaire effectivement distribuée, le nombre total de rations alimentaires, ensuite corrélé aux dépenses pour chaque activité afin d'établir un coût estimatif par ration. Ainsi, le chiffre pour 2014 était évalué à 0,27 dollar⁵. Le coût moyen par ration projeté pour 2015 devrait être de 0,34 dollar. Le PAM continuera à affiner ses méthodes de calcul et de notification du coût par ration, s'agissant en particulier de la mesure dans laquelle l'analyse peut être intégrée aux systèmes d'établissement des rapports sur la performance et des rapports financiers.

Résultat de gestion 3.3 Rationalisation et efficacité des processus et des systèmes

Les activités visant à adapter le PAM à sa mission ont été menées à bien comme prévu

226. Les 14 activités lancées pour adapter le PAM à sa mission portent sur la stratégie, l'architecture organisationnelle, la gestion des ressources humaines, les processus opératoires, les partenariats, la direction et la culture de l'engagement, la communication et l'obligation redditionnelle. À la fin de 2013, cinq activités avaient été achevées et neuf étaient en cours; l'objectif fixé pour 2014, qui était de faire en sorte que toutes les activités en cours soient terminées à la fin de l'année, a été atteint. Les travaux consacrés à la gestion des ressources humaines et le projet relatif au transfert de personnel se poursuivront au-delà de 2014 et les résultats de plusieurs activités seront intégrés au budget AAP ordinaire⁶.

Nouveaux arrangements concernant la gestion du changement

227. Les activités visant à adapter le PAM à sa mission ont fait l'objet d'un suivi pour veiller à ce qu'elles soient achevées et que les résultats soient obtenus dans les délais prévus. Sur la base du concept de gestion du changement, le PAM a créé en 2014 une division chargée de l'innovation et de la gestion du changement, qui a pour tâche de promouvoir l'innovation et d'encourager des initiatives prometteuses à fort impact, particulièrement en provenance des bureaux de pays, et également d'appuyer la coordination et la gestion des initiatives de changement organisationnel.

⁴ Ces 17 opérations comptent pour 60 pour cent des distributions de vivres du PAM et 59 pour cent des dépenses globales en 2014 (voir la partie II pour plus de précisions sur l'évaluation des rations).

⁵ Il n'a pas été établi de coût de référence par ration pour 2014.

⁶ Les résultats des activités sont présentés à la rubrique de la priorité de gestion pertinente.

Encadré 17: Biométrie et dispositifs destinés aux points de vente pour les bénéficiaires des filets de protection sociale en Inde

Le système public de distribution ciblée géré par le Gouvernement indien est le plus vaste programme au monde de filet de protection sociale basé sur une aide alimentaire. Pour améliorer son ciblage et la transparence, le PAM a appuyé un projet pilote faisant appel à la biométrie multimodale et à des dispositifs installés aux points de vente pour assurer que les prestations ne soient distribuées qu'aux personnes dans le besoin.

Suite à l'aval du Gouvernement, le système a été mis en service dans les États d'Odisha et du Kerala. Son utilisation a généré des économies se montant à 1 million de dollars par an, soit 10 pour cent des dépenses, rien que dans un district grâce à la réduction des erreurs d'inclusion et d'exclusion. Les dispositifs aux points de vente et un serveur en ligne ont contribué à améliorer la transparence et l'obligation redditionnelle.

Au vu des résultats, le Gouvernement a demandé au PAM d'appuyer des améliorations similaires dans l'ensemble du pays, ce qui devrait se traduire la première année par des économies de 45 millions de dollars et permettre de couvrir l'investissement en quatre à sept mois.

Résultat de gestion 3.4 Plateformes favorables à l'apprentissage, au partage et à l'innovation**Approches du partage de l'information**

228. En décembre 2014, toutes les divisions concernées avaient rendu compte de l'établissement d'une plateforme d'acquisition et de partage des connaissances, résultat nettement supérieur au niveau cible de 50 pour cent. Toutes les divisions ont fait état de systèmes internes de partage des documents, tels que la mise en réseau de dossiers communs, les pages Teamwork Space et les logiciels de partage de fichiers. Les interfaces développées pour la formation et la visualisation des données comprennent la plateforme "The Factory" pour les ressources, "EPWeb" pour les situations d'urgence et les plateformes pour l'initiative Achats au service du progrès, les finances, les achats et l'administration.

Encadré 18: Exemple d'efficacité – Utiliser "le système de services accessibles partout dans le monde" (système GLASS) pour réduire les dépenses d'appui informatique

Le système GLASS est une initiative du PAM visant à contrôler, suivre et automatiser les ressources informatiques. Il comprend un ensemble d'applications qui présentent les informations sur les ressources informatiques (serveurs, utilisateurs et réseaux).

GLASS permet au PAM de suivre ses ressources informatiques en vue de renforcer la transparence et le contrôle, d'améliorer la conformité aux politiques et de réduire les coûts. Ce système offre aussi des solutions automatisées pour les activités récurrentes d'appui informatique permettant de réduire le travail du personnel et de gagner du temps. Les premières économies obtenues grâce au système GLASS se sont établies à 800 000 dollars et on escompte que les économies annuelles atteindront 160 000 dollars à mesure que les ressources redondantes seront éliminées et que les procédures d'appui manuel seront automatisées. Le système a réduit de 90 pour cent le temps nécessaire à l'accomplissement de certaines tâches d'appui informatique.

Priorité de gestion 4 – Programmes

Tableau 28: Bilan général des programmes

Progrès importants

Résultats de gestion	Performance
4.1 Interventions programmatiques adaptées et fondées sur des données factuelles	■
4.2 Adéquation avec les priorités du gouvernement et renforcement des capacités nationales	■
4.3 Capitalisation de l'expérience et généralisation des innovations	■
4.4 Communication efficace des résultats des programmes et campagne de mobilisation	■

229. Au titre de cette priorité de gestion, il est rendu compte de la performance du PAM au niveau de la mise en place de programmes effectifs et efficaces au profit des bénéficiaires et du renforcement des capacités.

Résultat de gestion 4.1 Interventions programmatiques adaptées et fondées sur des données factuelles

Progrès dans l'obtention des résultats relatifs aux effets directs

230. L'une des règles du nouveau Cadre de résultats stratégiques établit que chaque projet doit fixer des valeurs cibles pour les indicateurs d'effets directs au stade de la conception, aux fins de préciser le niveau de performance attendu, et rendre compte des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs arrêtés. En ce qui concerne les projets clos au cours de l'année 2014, le PAM a atteint les valeurs cibles pour 47 pour cent des indicateurs d'effets directs, ce qui est inférieur au niveau de référence de 70 pour cent pour 2014. Ce résultat s'explique principalement par le fait que de nombreux projets ont utilisé les cibles mentionnées à titre indicatif dans les documents d'orientation, au lieu de les adapter au contexte local lorsque celui-ci laissait présager un niveau de performance plus faible – par exemple dans les cas où la capacité de mobilisation de ressources du bureau de pays était limitée, l'accès restreint ou encore les populations assistées mobiles et mouvantes, ce qui rendait les cibles trop ambitieuses.

231. L'obligation d'établir des valeurs cibles pour les indicateurs d'effets directs est une nouveauté pour nombre de bureaux de pays: il est donc nécessaire de compléter les orientations déjà données pour veiller à ce que les cibles fixées soient réalistes. En 2015, le PAM évaluera les tendances des années précédentes pour déterminer si les valeurs cibles recommandées pour les indicateurs au niveau institutionnel doivent être révisées. Les bureaux régionaux intensifieront leur soutien aux bureaux de pays pour veiller à ce que les niveaux cibles à atteindre pendant la durée d'un projet soient adaptées au contexte dans lequel il se déroule.

Amélioration des données factuelles fiables utilisées pour rendre compte des indicateurs d'effets directs

232. Le Cadre de résultats de gestion comprend un nouvel indicateur institutionnel pour évaluer la mesure dans laquelle les résultats obtenus par le PAM en matière d'effets directs sont positifs ou stables. S'agissant des opérations closes ou en cours, 69 pour cent des valeurs enregistrées pour

les indicateurs d'effets directs tendaient à être positives ou stables en 2014, résultat que le PAM utilisera comme niveau de référence à compter de 2015.

233. La partie II du présent rapport annuel sur les résultats montre qu'en 2014 des lacunes subsistaient dans la notification des effets directs. La mise en place d'un nouveau cadre de résultats stratégiques impliquant l'élaboration de documents d'orientation sur l'établissement et le suivi des indicateurs, l'organisation d'une formation s'y rapportant et l'offre d'un appui au personnel des bureaux de pays, explique en partie ce constat. Orientations et formation ont été dispensées aussi rapidement que possible, mais les directives relatives à certains des nouveaux indicateurs du Cadre de résultats stratégiques – par exemple les indices de capacité nationale relatifs à la nutrition et à la résilience – n'ont été publiées qu'au milieu de l'année 2014 ou sont encore en préparation. Divers facteurs opérationnels, tels que les limitations d'accès aux sites des projets et les contraintes liées aux capacités, ont également nui à la notification des effets directs. Plusieurs initiatives prises par le PAM contribueront à résoudre ces problèmes: il s'agit notamment de la mise en œuvre grandeur nature du programme d'apprentissage en matière de suivi et d'évaluation destiné à combler les lacunes dans les connaissances, de la mise au point d'un mécanisme de financement durable pour l'évaluation des fonctions de suivi et d'évaluation, de la généralisation du recours à la technologie de collecte de données à distance et de la mise en place de COMET dans toutes les régions.

Encadré 19: Investissements modestes dans les bureaux de pays pour améliorer le suivi des effets directs

Dans le Plan de gestion pour 2014, une allocation de 900 000 dollars était prévue pour améliorer la mesure et la notification des effets directs au niveau des pays: 25 bureaux de pays dans les six régions ont reçu des allocations s'échelonnant entre 20 000 et 60 000 dollars pour amplifier les opérations de mesure des effets directs concernant la sécurité alimentaire en vue de comparer la situation des groupes de bénéficiaires avec celle des non bénéficiaires; à cet effet, il était prévu de mener des enquêtes de référence et de renforcer les capacités du personnel du PAM en matière de suivi des effets directs.

Une subvention de 56 000 dollars au bureau de pays de Djibouti a par exemple financé le suivi des effets directs des activités sur la sécurité alimentaire de la population en général et sur celle des bénéficiaires du PAM, à l'aide de tablettes et de la technologie des données ouvertes. Le bureau de pays a ainsi pu mesurer les résultats de ses interventions au niveau des effets directs et se conformer aux prescriptions du PAM en matière de suivi régulier et de notification des indicateurs obligatoires de produits et d'effets directs. Les données ont également servi de base aux décisions concernant les programmes et permis d'améliorer le ciblage de la nouvelle IPSR.

Ces subventions de montant modeste allouées à la mesure des effets directs ont amélioré le suivi de ces paramètres grâce à l'accentuation de la qualité et de l'efficacité de la collecte et de l'analyse des données dans les 25 pays.

Progrès accomplis dans la généralisation de la prise en compte de la problématique hommes-femmes dans les opérations

234. Le PAM exige désormais que tous les nouveaux projets soient assortis d'une note correspondant au marqueur de l'égalité hommes-femmes du Comité permanent interorganisations. Sur les 38 opérations d'urgence, IPSR et programmes de pays approuvés en 2014, 30 ont reçu la note 2a ou 2b, ce qui est supérieur à la proportion visée (75 pour cent). Toutefois, seules deux des 10 opérations d'urgence approuvées en 2014 ont reçu l'une de ces

appréciations, ce qui tient à un problème structurel: en effet, la documentation correspondante doit être établie dans des délais très brefs, et les conditions de sécurité sont souvent instables, ce qui ne permet pas de rassembler au stade de la conception du projet les données voulues concernant la problématique hommes-femmes.

Encadré 20: Suivi des ressources allouées aux activités liées à la problématique hommes-femmes

Le PAM a mis en place en 2014 un mécanisme de suivi des ressources, l'analyse des dépenses liées à la problématique hommes-femmes, pour établir le nombre d'activités menées dans ce domaine, le montant des besoins prévus et celui des dépenses effectives; il a également dressé un catalogue des activités liées à la problématique hommes-femmes généralement menées dans le cadre des opérations du PAM, à des fins de cohérence et de compréhension commune. Ce catalogue a été utilisé pour présenter les besoins liés à la problématique dans le Plan de gestion pour 2015-2017.

L'analyse des dépenses liées à la problématique hommes-femmes a fait apparaître qu'en 2014, les projets du PAM avaient consacré 11 pour cent à 12 pour cent de leur budget à des activités de ce type, et elle a permis de recenser divers exemples de bonnes pratiques:

- En Afghanistan, les programmes 3A et AAF avaient été mis au point compte tenu des besoins et des priorités des femmes et des hommes, et les sites des distributions d'espèces et de vivres étaient conçus de manière à garantir la sécurité des groupes de femmes et d'hommes cibles.
- Au Pakistan, des ressources avaient été consacrées à la mise en œuvre d'un modèle permettant d'effectuer les distributions en toute sécurité, afin de veiller à ce que les ménages dirigés par une femme aient accès à l'assistance, et à ce que les femmes prennent part aux activités de subsistance.
- Au Mali, les mécanismes de paiement étaient conçus de manière à empêcher toute discrimination à l'égard des femmes ou des hommes; des activités de sensibilisation et de formation étaient menées en parallèle pour promouvoir l'équité des sexes.

Le marqueur de l'égalité hommes-femmes a été intégré à WINGS, ce qui permet au PAM d'assurer le suivi des données concernant la planification et les dépenses. Cette pratique optimale est mise en commun avec les autres organismes des Nations Unies afin de favoriser la cohérence au niveau de l'utilisation et de la comparaison du marqueur de l'égalité hommes-femmes.

Mise en œuvre du Plan d'action à l'échelle système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes

235. S'agissant de la mise en œuvre du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, le PAM a déclaré qu'il avait l'intention d'aller au-delà des prescriptions des 15 indicateurs d'ici à la fin de 2016. En 2014, il a atteint ou dépassé 12 des indicateurs définis s'agissant de concrétiser les changements requis, et s'est doté de plans d'action pour s'attaquer aux trois autres. Les facteurs ayant contribué à cette amélioration sont notamment les suivants: i) l'ouverture d'un compte spécial pour accélérer la prise en compte de la problématique hommes-femmes à tous les niveaux et fournir des ressources en faveur d'initiatives soucieuses de cette problématique; ii) la dynamique engendrée par l'évaluation de la politique en matière de problématique hommes-femmes; et iii) un modèle de changement prévoyant la nomination de hauts responsables intersectoriels pour chaque indicateur de performance afin d'instaurer un sens des responsabilités globales au PAM.

Résultat de gestion 4.2 Adéquation avec les priorités du gouvernement et renforcement des capacités nationales

Développement des capacités conformément aux plans nationaux

236. En 2014, le PAM a continué d'appuyer les initiatives de développement des capacités de préparation et d'intervention en fonction des priorités définies par les gouvernements. Cinquante-trois pour cent des bureaux de pays du PAM avaient mis en place des plans de développement des capacités de préparation à l'intention des acteurs nationaux et locaux, conformément aux plans nationaux en place.

Renforcement de la capacité de réduction des risques de catastrophe

237. Le PAM contribue, dans le cadre de l'Initiative interorganisations pour le renforcement des capacités d'intervention en cas de catastrophe, au développement des moyens de préparation de ses partenaires nationaux. En liaison avec ses partenaires opérationnels, il a appuyé l'augmentation des capacités de préparation et d'intervention dans les pays suivants: Bénin, Burundi, Comores, Équateur, El Salvador, Éthiopie, État de Palestine, Gambie, Guatemala, Honduras, Lesotho, Nicaragua, Nigéria, Pakistan, Pérou, Philippines, République-Unie de Tanzanie, Rwanda et Zambie. Des actions de développement des capacités nationales ont été menées avec l'appui de donateurs au Burundi, en Colombie, en El Salvador, en Équateur, dans l'État plurinational de Bolivie, au Guatemala, au Honduras, au Kirghizistan, au Nigéria, en Ouganda, au Paraguay, au Pérou et au Rwanda. Le Bureau régional de Panama a encouragé la coopération technique afin d'améliorer les capacités de préparation et d'intervention en cas de crise dans le cadre d'initiatives telles que l'initiative quadripartite de réduction des risques de catastrophe à laquelle participent Cuba, Haïti, la République dominicaine et le PAM.

238. En 2014, le PAM a lancé une enquête auprès des bureaux de pays afin de recueillir des renseignements sur la mise en œuvre de l'Examen quadriennal complet, laquelle contenait des questions sur les stratégies de réduction des risques de catastrophe adoptées par les gouvernements, par exemple, sur la date d'adoption, la contribution du PAM et les difficultés rencontrées. Selon les résultats de cette enquête, 72 pour cent des pays où le PAM était représenté avaient mis en place des stratégies de réduction des risques de catastrophe, chiffre qui servira au PAM de valeur de référence aux fins du suivi des améliorations futures.

Mécanismes de réclamation et de remontée de l'information

239. Quasiment la moitié des bureaux de pays du PAM ont signalé qu'il disposaient de mécanismes de réclamation et de remontée de l'information permettant aux bénéficiaires, entre autres, de formuler leurs observations sur la qualité et l'adéquation de l'assistance fournie⁷, conformément à l'engagement pris par le PAM de mieux rendre des comptes aux populations qu'il sert. Les informations ainsi recueillies servent de données de référence pour mesurer les progrès qui seront accomplis à l'avenir. Le PAM définit actuellement des prescriptions minimales et des instructions pratiques en vue d'accroître le nombre de bureaux de pays dotés de mécanismes de remontée de l'information en état de fonctionnement. Ce travail devrait être achevé pour la fin de 2015.

⁷ Le calcul repose sur 36 des 73 bureaux de pays opérationnels.

Difficultés rencontrées pour rendre compte de l'indicateur de développement des capacités prévu dans le cadre de l'Examen quadriennal complet

240. Les modifications apportées en novembre 2013 au cadre de financement du PAM ont permis aux bureaux de pays de comptabiliser les dépenses afférentes au développement et à l'augmentation des capacités dans une catégorie distincte. Le nombre de bureaux de pays ayant communiqué des informations sur cette catégorie de dépenses a augmenté en 2014, les dépenses afférentes au développement et à l'augmentation des capacités s'étant chiffrées au total à 345 millions de dollars⁸ – soit un accroissement de 62 pour cent par rapport à 2013. Le PAM n'a pas encore adopté l'indicateur prévu dans le cadre de l'Examen quadriennal complet pour le développement des capacités parce que ses systèmes financiers ne séparent pas développement et augmentation des capacités, cette dernière rubrique concernant essentiellement l'accroissement de la capacité logistique du PAM.

Résultat de gestion 4.3 Capitalisation de l'expérience et généralisation des innovations

Des enseignements sont régulièrement tirés des interventions d'urgence

241. Parce que le PAM entend être un organisme "en apprentissage permanent", qui consigne systématiquement les enseignements tirés de ses activités et adopte les innovations donnant de bons résultats, il a tiré des leçons de chacune de ses interventions d'urgence de niveau 3, et les bureaux régionaux font de même pour les situations d'urgence de niveau 2. Le PAM tient une base de données contenant les recommandations qui en sont issues et s'en sert pour adapter ses processus afin de mieux se préparer aux situations d'urgence futures.

Encadré 21: Système de gestion des bénéficiaires et des transferts du PAM

SCOPE est un progiciel du PAM qui permet d'exécuter des projets de distribution d'espèces et de bons à grande échelle. Les deux fonctions principales en sont la gestion des bénéficiaires et des transferts, s'appliquant à toutes les catégories d'activités, et la gestion des bons électroniques. SCOPE permet au PAM et à ses partenaires d'enregistrer les bénéficiaires de transferts de vivres, d'espèces ou de bons au moyen de photographies et d'empreintes digitales.

Un programme de bons électroniques faisant appel à SCOPE, lancé en août 2014 pour aider les réfugiés du Myanmar installés dans deux camps au Bangladesh, a permis aux réfugiés d'acheter des produits alimentaires dans une boutique lorsqu'ils le souhaitaient. Les renseignements sur les prix des vivres et les tendances des achats obtenus grâce à SCOPE ont aidé à prendre les décisions au jour le jour et favorisé les bonnes relations avec les réfugiés puisque le PAM pouvait suivre leurs préférences et adapter le programme en conséquence. Étant donné que SCOPE fonctionne avec d'autres systèmes, la base de données du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés/Gouvernement bangladais peut être intégrée au système de bons électroniques du PAM pour s'assurer que la liste de bénéficiaires du PAM est bien à jour. Les codes biométriques utilisés pour les bons électroniques garantissent que l'assistance est bien reçue par les bénéficiaires prévus et aident le PAM à améliorer les services fournis.

⁸ Y compris les contributions transitant par des fonds d'affectation spéciale.

La cible visée pour les évaluations indépendantes prévues est dépassée

242. Les évaluations sont au PAM une source importante de données servant à apprendre et à améliorer les choses. La cible consistant à mener à leur terme 100 pour cent des évaluations indépendantes prévues pour l'année a été dépassée en 2014, puisque 30 évaluations ont été réalisées alors que 23 étaient prévues. Ce résultat s'explique par le fait que 20 évaluations opérationnelles ont été achevées, au lieu des 11 prévues, et que deux évaluations complexes – d'une politique, d'une stratégie ou d'un portefeuille d'activités – de moins que prévu ont été effectuées. Sous la direction de l'OCHA, le Bureau de l'évaluation a pris part en 2014 à trois évaluations conjointes interorganisations d'interventions humanitaires – les interventions d'urgence de niveau 3 aux Philippines (achevée), au Soudan du Sud (en cours) et en République centrafricaine (en préparation).

L'examen par les pairs de la fonction d'évaluation du PAM confirme les progrès

243. Le rapport de l'examen par les pairs de la fonction d'évaluation au PAM, de sa politique en la matière et des produits qui en sont issus, réalisé par le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, a été présenté au Conseil en juin 2014. Il confirmait que de nets progrès avaient été accomplis depuis l'examen de 2007 qui avait abouti à l'élaboration de la politique d'évaluation actuellement en vigueur, et corroborait l'avis du CCI qui estimait que la fonction d'évaluation au PAM faisait partie des meilleures du système des Nations Unies. Il y était toutefois constaté que le Bureau de l'évaluation ne disposait pas de moyens suffisants pour s'acquitter de toutes les fonctions qu'il devait assumer en termes d'obligation redditionnelle et d'apprentissage. Si le passage à des évaluations centralisées des politiques, des stratégies et des portefeuilles de pays du PAM ainsi que de leurs effets était salué, l'envergure des évaluations d'opérations était désormais jugée "médiocre". Les évaluations d'opérations s'améliorent étant donné que des ressources supplémentaires leur ont été affectées, temporairement administrées par le Bureau de l'évaluation, et que des évaluations des interventions d'urgence de niveau 3 ont été mises en place, englobant les activités du PAM et sa contribution aux cadres interorganisations. Le PAM se penche sur la constatation de l'examen d'après laquelle les ressources, les instructions et l'appui en faveur de la fonction d'évaluation décentralisée auraient été insuffisants.

Encadré 22: Initiative pour un accès sans risque au combustible et à l'énergie (SAFE) au Soudan

Le manque de combustible et d'installations hygiéniques pour cuisiner se répercute sur la santé, la sûreté, les moyens d'existence et l'environnement d'un tiers de la population mondiale. En 2010, le bureau du PAM au Soudan a lancé l'initiative SAFE, dont une composante importante aide les femmes à construire leurs propres réchauds à briquettes économes en combustible, afin qu'elles aient moins besoin de disposer de bois de feu pour faire cuire les rations du PAM.

Le programme SAFE, dont ont bénéficié 211 850 ménages en 2014, englobe des activités de développement de la foresterie communautaire et des moyens d'existence basés sur l'agriculture. La possibilité de financement pérenne grâce aux crédits carbone est en cours d'expérimentation auprès de 5 000 bénéficiaires dans le nord du Darfour, en partenariat avec des acteurs du secteur privé.

Résultat de gestion 4.4 Communication efficace des résultats des programmes et campagne de mobilisation

Amélioration de la mesure et de la communication des résultats des programmes du PAM

244. Le PAM communique les résultats de ses programmes par les moyens suivants:

- un rapport normalisé sur chaque projet opérationnel, qui rend compte des résultats au niveau des produits et des effets directs en se référant au Cadre de résultats stratégiques;
- le Rapport annuel sur les résultats qui, à partir des rapports normalisés sur les projets, présente une information globale pour l'ensemble du PAM;
- des contacts avec les médias, les gouvernements, le grand public, le secteur privé, les décideurs et les guides de l'opinion.

245. En 2014, le PAM s'est servi du Cadre de résultats stratégiques approuvé par le Conseil en octobre 2013 – un recueil des effets directs et des produits susceptibles d'être mesurés à l'aide d'au moins un indicateur du PAM. L'adoption du nouveau Cadre de résultats stratégiques et les défaillances du système de suivi du PAM ont amené celui-ci à privilégier le suivi sur le terrain et à adopter un nouveau dispositif normatif en la matière, lequel est prêt depuis la fin du premier trimestre. Dans la ligne de l'accroissement des capacités des bureaux régionaux, le Cadre de résultats stratégiques sert à renforcer les capacités de suivi et de communication de l'information des bureaux de pays. En raison de ces modifications, 2014 est devenue l'année de référence en ce qui concerne le suivi des indicateurs de résultats du PAM

Poursuite du développement des contacts avec les médias

246. Le PAM a recouru à des médias traditionnels ou nouveaux pour faire connaître son travail et asseoir sa notoriété, en utilisant davantage les médias numériques.

- En 2014, les activités du PAM ont été mentionnées dans 103 001 séquences d'actualité, soit 28 pour cent de plus qu'en 2013. La couverture médiatique était positive dans 89 pour cent des cas, d'après les mesures trimestrielles effectuées dans le cadre d'une analyse indépendante des articles parus dans les principaux médias⁹. Les mentions étaient favorables dans 85 pour cent à 92 pour cent des cas et défavorables – relatant principalement des attaques de membres du personnel, des pillages, des diminutions des rations et un manque de fonds – dans 1 pour cent à 6 pour cent des cas.
- Le PAM a accru sa présence sur les réseaux sociaux dans une proportion record de 871 pour cent, avec 22,5 millions d'abonnés sur Facebook, Twitter, YouTube, Google+ et Pinterest ainsi que d'utilisateurs du jeu en ligne Freerice pouvant être contactés.
- Le nombre de visiteurs du site Web officiel a atteint 7,6 millions au total, soit un accroissement de 45 pour cent par rapport à 2013.

⁹ Y compris un compte rendu spécial sur la couverture médiatique de l'intervention d'urgence du PAM liée à la maladie à virus Ebola au quatrième trimestre.

- Le PAM a lancé des campagnes en ligne, notamment CAR Can't Wait (la République centrafricaine ne peut attendre) et #ADollarALifeline (pour vous c'est un euro, pour eux c'est la survie) pendant 72 heures en faveur des réfugiés syriens, ainsi qu'un vidéoclip de Shakira destiné à ceux qui suivaient la coupe du monde de football de 2014 au Brésil.
- Aux États-Unis d'Amérique, la promotion du PAM a surtout été assurée par l'émission spéciale de CBS, *The War on Hunger*, qui mettait les pleins feux sur les hommes et les femmes du PAM qui risquent leur vie pour empêcher que des Syriens ne meurent de faim.
- La couverture médiatique des activités du PAM, associée aux encarts publicitaires gratuits dans les principaux médias, les cinémas, les tableaux d'affichage des aéroports et des métros et d'autres espaces publicitaires publics, équivaut à des millions de dollars; la valeur de la publicité gratuite était estimée en 2014 à 26 millions de dollars.

Une nouvelle fonction – la sensibilisation

247. En 2014, une bonne part des activités de sensibilisation menées par le PAM, en collaboration avec la FAO et le FIDA, avaient trait aux travaux préparatoires en rapport avec les objectifs de développement durable portant sur la sécurité alimentaire et la nutrition, et à la préparation du Sommet mondial sur l'action humanitaire qui se tiendra en 2016. Ces activités se sont vues renforcées par une restructuration organisationnelle qui a débuté le 1^{er} janvier 2015 et a établi une fonction stratégique "sensibilisation" au sein du Département des services concernant les partenariats et la gouvernance qui, ainsi élargi, est devenu le Département des partenariats, de la gouvernance et de l'action de sensibilisation et englobe maintenant la Division de la communication.

Priorité de gestion 5 – Obligation redditionnelle et financement

Tableau 29: Bilan global de l'obligation redditionnelle et du financement

Progrès modérés

<i>Résultats de gestion</i>	<i>Performance</i>
5.1 Mobilisation de ressources prévisibles et souples en temps voulu	■
5.2 Affectation stratégique, transparente et efficiente des ressources	■
5.3 Utilisation du dispositif d'application du principe de responsabilité	■
5.4 Démonstration de l'efficacité de la gestion des ressources	■

248. Cette priorité de gestion concerne les résultats du PAM en matière de transparence, d'utilisation optimale des ressources financières, de respect de l'obligation d'en rendre compte et de financement de la totalité des besoins.

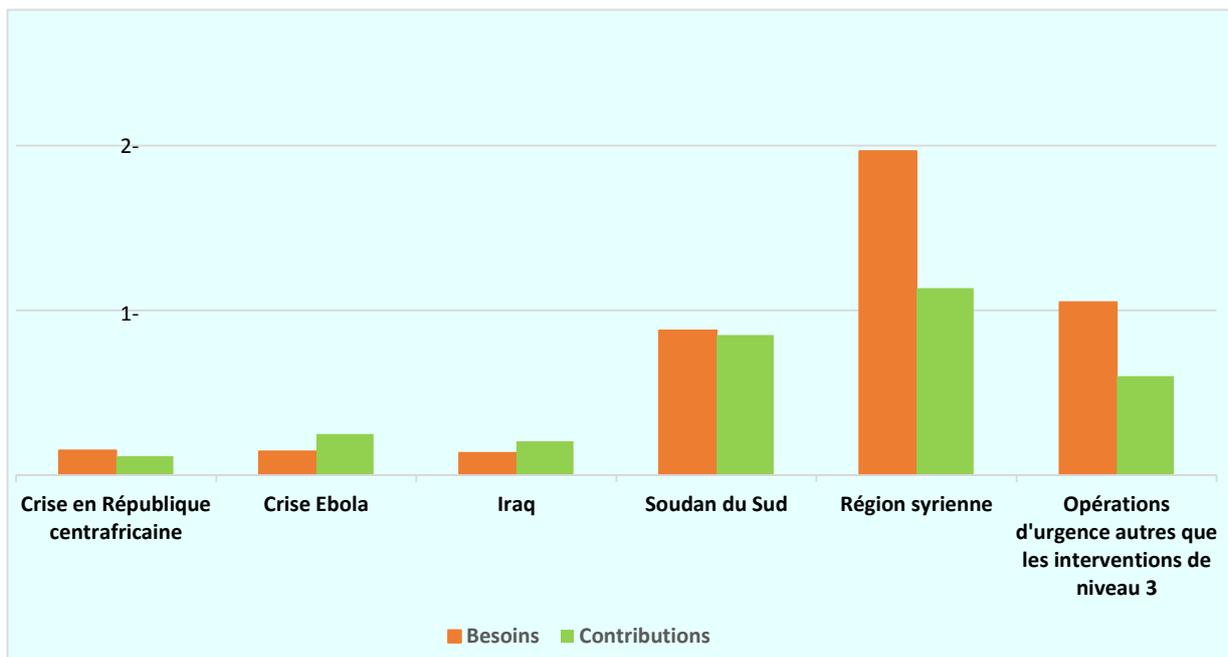
Résultat de gestion 5.1 Mobilisation de ressources prévisibles et souples en temps voulu

Un niveau record de contributions volontaires, principalement en faveur d'interventions d'urgence de niveau 3

249. En 2014, le PAM a reçu 5,38 milliards de dollars de contributions volontaires, un niveau record, pour faire face à une augmentation de 26 pour cent des besoins au titre des programmes. En ces temps de rigueur budgétaire, il remercie les donateurs pour leur générosité, en particulier en ce qui concerne les interventions d'urgence de niveau 3 auxquelles est imputable une bonne part de l'accroissement des besoins. Cette générosité explique la légère progression de la part des besoins bruts auxquels il a pu subvenir, passée à 66 pour cent.

250. Les interventions d'urgence de niveau 3 ont été financées à hauteur de 78 pour cent en 2014 et les contributions des donateurs en faveur de celle liée au virus Ebola et, plus tard dans l'année, à la crise en Iraq ont dépassé les attentes et permis de poursuivre les activités en 2015. Le financement n'a cependant pas toujours été constant ni souple: les opérations du PAM en République arabe syrienne n'ont reçu que 58 pour cent des fonds nécessaires et le calendrier des versements des contributions a entraîné des défaillances de l'assistance. Les interventions de niveau 3, qui représentaient 40 pour cent du programme de travail du PAM en 2014, ont reçu 46 pour cent du financement global. Celles-ci mises à part, les programmes du PAM ont été financés à hauteur de 57 pour cent, proportion conforme aux tendances observées jusque-là. En revanche, les besoins d'autres situations d'urgence se chiffrant à 2 milliards de dollars n'ont été financés qu'à hauteur de 49 pour cent, ce qui semble indiquer une évolution significative de l'appui fourni par les donateurs (voir la figure 8).

Figure 8: Besoins et contributions s'agissant des interventions d'urgence de niveau 3 et des opérations d'urgence du PAM en 2014 (en milliards de dollars)



Baisse des contributions multilatérales pour la quatrième année consécutive

251. Le PAM continue de privilégier les financements souples sur le long terme, un aspect essentiel des bonnes pratiques d'action humanitaire.

- Huit des 10 principaux donateurs multilatéraux ont augmenté leurs contributions en 2014 et la valeur des contributions multilatérales a augmenté de 17 pour cent en termes absolus par rapport à 2013. Mais en proportion du niveau record de financement de 2014, les contributions multilatérales ont néanmoins accusé un recul pour la quatrième année consécutive, passant de 9 à 8 pour cent. Pour accroître les financements multilatéraux, le PAM doit augmenter la proportion d'interventions d'urgence appuyées par le biais du guichet de financement multilatéral.
- Le PAM a mobilisé en 2014 un niveau record de contributions pluriannuelles, soit 630 millions de dollars
- Il a reçu un niveau record de contributions en espèces, en termes absolus comme relatifs, soit 4,1 milliards de dollars ou 75 pour cent de l'ensemble des contributions. Pour un tiers de ces contributions, les donateurs ont accepté qu'elles servent à rembourser des avances à des projets, aidant ainsi le PAM à utiliser efficacement le financement anticipé et encourageant le recours au préfinancement. Le PAM continue d'encourager les donateurs à autoriser une telle utilisation de leurs contributions monétaires.

Résultat de gestion 5.2 Affectation stratégique, transparente et efficiente des ressources

252. Le PAM améliore la transparence et l'efficacité de l'affectation de ses ressources par les moyens suivants:

- en mettant en place des processus internes rigoureux d'affectation des ressources multilatérales par le Comité pour l'affectation stratégique des ressources;
- en utilisant les mêmes priorités et résultats de gestion dans le budget AAP présenté dans le Plan de gestion et dans le Rapport annuel sur les résultats; et
- en rendant les processus internes d'approbation des projets plus efficaces et en améliorant la hiérarchisation des dépenses prioritaires dans les budgets des projets, et ce dans le cadre de l'examen des procédures opératoires.

253. En 2014, le PAM a atteint son objectif consistant à ce que le Comité pour l'affectation stratégique des ressources passe en revue toutes les allocations multilatérales en faveur de projets du PAM soumises à son président pour approbation. Cette même année, un montant de 262 millions de dollars de ressources multilatérales a été alloué à des projets du PAM: 93 millions de dollars en faveur d'opérations d'urgence, 129,9 millions de dollars en faveur d'IPSR, 35,9 millions de dollars en faveur de projets de développement et 3,2 millions de dollars en faveur d'opérations spéciales. Le montant affecté aux projets de développement était conforme à la politique arrêtée par le Conseil voulant que 90 pour cent de ces fonds soient alloués aux pays sur lesquels le PAM concentre son action¹⁰.

¹⁰ Il est fait référence ici à la décision prise par le Conseil en 2003 d'affecter au moins 90 pour cent de l'assistance du PAM destinée au développement aux pays à faible revenu et à déficit vivrier, laquelle a été confirmée dans des documents ultérieurs.

Résultat de gestion 5.3 Utilisation du dispositif d'application du principe de responsabilité

Contrôles internes et gestion des risques

254. Le PAM est l'un des pionniers des Nations Unies en matière de systèmes de contrôle interne et de gestion des risques qui permettent de maximiser le respect des responsabilités. Tous les directeurs ont dû remplir à la fin de 2014 une déclaration garantissant l'efficacité des contrôles internes et de la gestion financière de l'unité administrative ou du bureau de pays dont ils avaient la responsabilité. La Directrice exécutive a ainsi pu signer une attestation sur l'efficacité des contrôles internes pour accompagner les états financiers annuels. Le PAM est l'un des rares organismes des Nations Unies à fournir cette garantie supplémentaire à ses parties prenantes¹¹.

255. Dans le cadre de ce processus d'assurance interne, le PAM a élaboré un nouvel indicateur pour mesurer où en sont les bureaux de pays en ce qui concerne l'adoption d'un plan annuel de performance, d'un registre des risques et d'un plan de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas de crise. En 2014, 83 pour cent des bureaux de pays ont atteint cet objectif, preuve de l'attachement constant du PAM à la rigueur des contrôles en matière de finance et de gestion¹². La principale raison pour laquelle certains bureaux de pays n'ont pas atteint cet objectif est la mobilisation de membres de leur personnel pour des interventions d'urgence de niveau 3.

Évaluation des compétences et des résultats personnels

256. Le programme d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences (PACE), lancé en 2004, est un outil essentiel d'évaluation des prestations professionnelles qui sert à orienter de nombreuses carrières. En 2011, le PAM indiquait que 50 pour cent seulement des membres du personnel avaient rempli leur formulaire PACE à la date limite fixée, mais les mesures prises depuis trois ans pour améliorer tant le respect des délais que la qualité des documents PACE ont permis d'atteindre un niveau record de 94 pour cent à la fin de février 2014. Pour ce qui est du respect des délais, le PAM est l'un des organismes des Nations Unies les plus performants.

Application des recommandations formulées à l'issue des contrôles

257. Le PAM applique dans les meilleurs délais toutes les recommandations formulées par les organes de contrôle et rend compte au Conseil des mesures prises pour donner suite à celles du Commissaire aux comptes, du Bureau de l'évaluation et du CCI.

258. S'agissant de l'application des recommandations issues de l'audit interne, l'objectif est de réduire le nombre de recommandations en suspens à la fin d'une année par rapport à la précédente. En 2014, le PAM n'est pas parvenu à atteindre cet objectif¹³, alors même que les directeurs avaient appliqué les recommandations à un rythme similaire à celui des années précédentes. Dans leur rapport annuel de 2014, le Bureau de l'Inspecteur général et le Comité

¹¹ WFP/EB.A/2015/6-A/1.

¹² Pour ce qui est du registre des risques, la proportion est de 98 pour cent des bureaux de pays en raison de l'appui reçu pour des situations d'urgence de niveaux 3 et 2; une évaluation globale des risques figure dans tous les descriptifs de projet.

¹³ Le nombre de recommandations d'audit interne non appliquées au 31 décembre 2014 était de 166, en hausse par rapport aux 106 du 31 décembre 2013.

d'audit ont félicité le PAM pour ce qu'il avait fait en matière d'application des recommandations issues de l'audit interne. L'objectif fixé n'a pas été atteint pour les raisons suivantes:

- une nette progression du nombre de recommandations enregistrées au cours de l'année; la direction a reçu un nombre de recommandations plus de trois fois supérieur à celui de 2013 car le Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle a achevé des audits reportés des années précédentes; et
- l'impossibilité pour les bureaux de pays d'appliquer les recommandations en raison du manque de personnel lié à l'affectation de nombreux agents à des interventions d'urgence de niveau 3.

Résultat de gestion 5.4 Démonstration de l'efficacité de la gestion des ressources

Faibles niveaux des soldes non dépensés des projets

259. Un bon indicateur de l'efficacité de la gestion des ressources des projets du PAM est le niveau élevé des soldes non dépensés à la clôture, montants qui doivent être remboursés aux donateurs ou reprogrammés. Pour les projets clos en 2014, les soldes non dépensés représentaient 0,2 pour cent des budgets, un pourcentage inférieur aux tendances passées mais supérieur à celui de 0,05 pour cent enregistré en 2013.

Pertes de produits alimentaires après livraison

260. En 2014, les pertes après livraison sont restées bien en deçà de l'objectif de 2 pour cent. Sur les 4,5 millions de tonnes de produits alimentaires pris en charge, 18 921 tonnes, soit 0,49 pour cent, ont été déclarées perdues après livraison, soit un recul de 0,24 pour cent par rapport à 2013.

Progrès constants en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre

261. Le PAM a adopté en janvier 2012 une stratégie de réduction des émissions de gaz à effet de serre, l'une des premières du système des Nations Unies. Son but est de réduire ces émissions de 10 pour cent par rapport à leur niveau de 2008. Le PAM reste un pionnier en matière de respect de l'environnement au sein des Nations Unies, puisqu'il est parvenu à réduire de 9,4 pour cent ses émissions de gaz à effet de serre entre 2008 et 2014, et à les abaisser de 1,1 pour cent par rapport à 2013; il a quasiment atteint l'objectif de 10 pour cent fixé¹⁴. Il s'agit là d'une réalisation importante au cours d'une année marquée par une nette augmentation du nombre d'opérations et d'interventions d'urgence de niveau 3, qui ont nécessité un nombre accru de rotations des Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies (voir l'encadré 16 sur les opérations aériennes au Soudan du Sud).

Conclusion

262. Les bons résultats enregistrés par le PAM en 2014 au regard de son Plan stratégique se sont vus confortés par ses résultats de gestion.

¹⁴ Le nouvel objectif du PAM est une réduction d'ici à 2017 de 18 pour cent de ses émissions par rapport à leur niveau de 2008, soit 2 pour cent par an, conformément à son Plan stratégique.

PARTIE IV – PERSPECTIVES

263. L'année à venir sera placée sous le sceau à la fois de l'espoir et de l'inquiétude pour ceux qui partout dans le monde souffrent de la faim. Il y a lieu d'espérer parce que l'avènement d'un monde délivré de la faim figure en tête des nouveaux objectifs de développement durable qui centrent l'action sur l'élimination de la faim en l'espace d'une génération. Mais il y a également lieu de sérieusement s'inquiéter car les crises majeures qui mettent actuellement en péril quelque 50 millions de personnes ne montrent aucun signe de recul. Le nombre de situations d'urgence de niveau 3 simultanées exerce une formidable pression sur le PAM, ses partenaires et les donateurs car il leur faut répondre aux demandes correspondantes tout en faisant face aux crises "oubliées" qui se situent plus bas sur l'échelle des priorités.

Faire de 2015 une année charnière du Défi Faim zéro

264. À la lumière des divers événements marquants qui jalonnent cette année, le PAM voit 2015 comme une année charnière du Défi Faim zéro, même s'il reste encore beaucoup à faire pour parvenir à une perception commune des actions à mettre en œuvre: le PAM reconnaît qu'il ne saurait à lui seul mener à bien cette tâche et qu'il lui faut continuer à investir dans les partenariats. Depuis janvier 2015, des changements organisationnels majeurs ont été entrepris, et les capacités du PAM en matière de nutrition ainsi que son soutien aux gouvernements se sont trouvés renforcés. Le PAM se prépare à appliquer la nouvelle stratégie en matière de personnel et poursuivra le remaniement de son cadre de financement.

Partenariats stratégiques pour l'éradication de la faim

265. En 2015, le PAM mettra en œuvre sa nouvelle stratégie institutionnelle en matière de partenariats qui vise à promouvoir les partenariats au niveau stratégique et opérationnel, et il s'emploiera avec la FAO et le FIDA à consolider l'appui à l'objectif proposant d'éradiquer la faim dans le cadre du programme de développement durable.

266. Le PAM contribuera aux manifestations intergouvernementales et interinstitutions visant à promouvoir la réalisation du Défi Faim zéro en 2015, en conformité avec sa stratégie institutionnelle en matière de partenariats:

- En mars, la troisième Conférence mondiale sur la réduction des risques de catastrophe tenue à Sendai a avalisé un cadre de réduction des risques de catastrophe pour l'après-2015: le PAM, la FAO et d'autres acteurs s'emploient à faire reconnaître les risques liés à l'insécurité alimentaire et à la malnutrition auxquels sont exposées les populations et les communautés pauvres.
- En mai, les institutions sises à Rome profiteront de la tribune mondiale qu'offre l'Expo Milano 2015 pour plaider en faveur de l'élimination de la faim.
- En juillet, à la troisième Conférence internationale sur le financement du développement, le PAM mettra en lumière la base de données sur le coût de la faim qui démontre l'efficacité sur le plan économique des investissements consacrés à la protection sociale et aux filets de sécurité pour prévenir la dénutrition ainsi que leurs effets de grande portée. En 2015, le PAM encouragera aussi le recours à ses innovations et à ses outils, en particulier

FoodSECuRE – qui est un dispositif d’investissement pluriannuel destiné à appuyer le renforcement de la résilience et la nutrition.

- Lors du sommet extraordinaire organisé à l’occasion de l’Assemblée générale des Nations Unies qui se tiendra à New York en septembre, le PAM contribuera au parachèvement des objectifs de développement durable, en s’appuyant sur sa campagne prônant la réalisation de l’objectif Faim zéro. Les institutions ayant leur siège à Rome organiseront une manifestation en marge de la réunion pour réaffirmer leur engagement vis-à-vis du Défi Faim zéro et lancer leurs programmes à l’appui des objectifs de développement durable.
- À la Conférence des Nations Unies sur les changements climatiques qui se tiendra à Paris en décembre, le PAM apportera son soutien aux parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques dans le contexte des initiatives visant à remédier aux effets des changements climatiques sur la sécurité alimentaire et la nutrition, se positionnant ainsi comme un innovateur et exécutant majeur de programmes d’adaptation aux changements climatiques et de gestion des risques liés à la nutrition.

267. Le Secrétaire général de l’Organisation des Nations Unies convoquera le premier sommet mondial sur l’action humanitaire à Istanbul en 2016, qui impulsera la transformation du système humanitaire dans le but d’amplifier ses atouts actuels et de l’adapter à la complexité, à l’ampleur et à la durée des crises majeures. En phase avec les quatre thèmes du sommet – efficacité de l’action humanitaire, réduction de la vulnérabilité et gestion des risques, transformation par l’innovation, et réponse aux besoins des personnes dans des situations de conflit – le PAM s’emploie, de concert avec la FAO et le FIDA, à tirer parti de ses avantages comparatifs sur le plan de l’efficacité opérationnelle et de la fourniture de services communs à la communauté d’action humanitaire.

Ajustements organisationnels visant à promouvoir le Défi Faim zéro et la capacité d’intervention en cas de crise

268. Les ajustements organisationnels prévus en 2015, qui s’inscrivent dans les initiatives visant à adapter la structure du PAM à sa mission en vue de promouvoir le Défi Faim zéro et l’efficacité des interventions d’urgence, comprennent les éléments suivants:

- le transfert temporaire d’un poste de sous-secrétaire général à New York pour gérer les contributions du PAM aux objectifs de développement durable pour l’après-2015, au financement du développement durable, au Sommet mondial sur l’action humanitaire de 2016 ainsi qu’à l’initiative Unis dans l’action;
- le raccourcissement de la ligne hiérarchique entre le Directeur exécutif et les bureaux régionaux afin de renforcer l’obligation redditionnelle;
- l’amélioration de l’information auprès du public par l’intégration des fonctions de communication dans le Département élargi chargé des partenariats, de la gouvernance et de l’action de sensibilisation, en particulier pour intensifier les campagnes de mobilisation de fonds;
- la création de la Division de l’innovation et de la gestion du changement, placée directement sous l’autorité du Directeur exécutif, qui sera chargée d’établir un programme institutionnel d’innovation et d’encourager les initiatives prometteuses susceptibles d’avoir des répercussions importantes, provenant en particulier des bureaux extérieurs;

- le rattachement de la Division des technologies de l'information au Département de la gestion des ressources, afin d'améliorer l'information de gestion en harmonisant les fonctions de gestion des technologies de l'information, des finances et de la performance;
- la réorganisation du Département des services concernant les opérations pour inclure la préparation aux situations d'urgence et une nouvelle division chargée de la chaîne d'approvisionnement, l'accent portant sur l'appui aux unités de terrain.

Renforcement des compétences du PAM et des capacités nationales en matière de nutrition

269. S'agissant des interventions visant spécifiquement la nutrition, la proposition de valeur du PAM est que son action en la matière est susceptible d'avoir le plus d'impact dans les quatre domaines suivants:

- mettre en œuvre des programmes et activités qui traitent la malnutrition aiguë modérée et préviennent la malnutrition aiguë (la malnutrition aiguë sévère étant prise en charge par l'UNICEF);
- maximiser la disponibilité et l'accessibilité d'aliments complémentaires nutritifs pour les enfants âgés de 6 à 24 mois;
- assurer un appui nutritionnel et alimentaire aux femmes, particulièrement pendant le dernier trimestre de la grossesse en collaboration avec les systèmes de santé et pendant les six premiers mois d'allaitement;
- remédier aux carences en micronutriments, particulièrement chez les adolescentes.

270. La nouvelle Division de la nutrition aura pour tâches de renforcer les compétences du personnel et les outils d'intervention afin d'accroître les capacités du PAM conformément à sa proposition de valeur relative à la nutrition; d'appuyer la participation du PAM aux conférences ayant trait à la nutrition et de collaborer avec les parties prenantes dans le contexte de questions de nutrition. En 2015, le but sera de définir l'avenir du mouvement SUN sur la base de l'évaluation indépendante qui sera menée et de consolider les effets de l'action du PAM sur la nutrition au niveau des pays.

271. La majorité des personnes qui souffrent de la faim vivent aujourd'hui dans des pays à revenu intermédiaire où l'inégalité des chances est souvent source de vulnérabilité. Pour pouvoir apporter une contribution positive dans ce contexte, le PAM devra: i) aider les gouvernements des pays à revenu intermédiaire à élaborer des politiques et des systèmes nationaux aux fins du développement des capacités et du travail en partenariat; et ii) trouver des moyens novateurs de mettre à profit ses avantages comparatifs au service des gouvernements pour les aider à fournir le soutien nécessaire s'agissant de la sécurité alimentaire et de la nutrition pour atteindre l'objectif Faim zéro.

272. Afin de promouvoir le développement des capacités nationales, le PAM affinera l'approche "portefeuille" de son engagement au niveau des pays en établissant un lien direct avec le Plan stratégique. Cette approche repose sur les deux éléments suivants:

- *Examen des difficultés rencontrées s'agissant de parvenir à éradiquer la faim.* Des examens sous la conduite des pays ont été menés à bien au Cambodge, en Chine et en Indonésie, tandis que d'autres sont en cours en Équateur, en Inde et au Zimbabwe. Les retours d'information

indiquent que ces études ont permis de mieux comprendre la nature des difficultés et les options envisageables pour éliminer la faim.

- *Plans stratégiques par pays.* Ces plans sont fondés sur les examens conduits par les pays: ils définissent les plans relatifs aux programmes du PAM et indiquent leur cohérence avec les priorités nationales et les objectifs internationaux. La planification est en cours au Cambodge et en Indonésie.

Compétences et éventail des aptitudes du personnel

273. Pour faire en sorte que ses effectifs soient motivés, affectés aux fonctions appropriées et dotés des aptitudes voulues, le PAM s'attachera à:

- continuer à encourager le talent, les compétences et l'expérience de son personnel à tous les niveaux;
- mettre en œuvre la stratégie relative à la diversité et à l'intégration ainsi que le programme de développement des compétences d'encadrement destiné aux femmes afin de disposer d'effectifs compétents, dotés de talents divers et motivés;
- étoffer par l'ajout de personnes compétentes le fichier des agents susceptibles d'être déployés lors des interventions d'urgence et prendre en compte les enseignements tirés en 2014;
- faciliter la formation sur le tas, et accroître le recours au fichier général pour les interventions d'urgence en vue de remplacer les agents qui ont été déployés;
- veiller, au stade de l'affectation, à ce que les déploiements d'urgence ne pèsent pas trop lourdement sur les membres du personnel et leur famille;
- faire usage du cadre d'organisation des carrières pour les agents nationaux et internationaux des services généraux et le personnel du cadre organique afin de renforcer les compétences requises par le PAM et aider les membres du personnel à gérer leur carrière;
- faire appel aux viviers de talents pour trouver des candidats qualifiés prêts à être déployés selon les besoins;
- mettre en œuvre le programme de pilotage pour le Défi Faim zéro en vue de doter les chefs d'équipe des compétences et de l'expérience leur permettant de gérer efficacement leurs collaborateurs à l'appui du PAM et de ses bénéficiaires;
- former 2 000 agents aux modalités d'utilisation des transferts monétaires et des bons.

Processus et systèmes de prise de décision

274. Le cadre de financement du PAM a été adapté au fil des ans afin de mobiliser les contributions confirmées de donateurs pour allouer des prêts aux projets ainsi que des avances pour les achats de vivres, mais il faut établir des liens plus solides et plus clairs entre financement et résultats de manière à encourager souplesse et prévisibilité dans le financement destiné aux bureaux de pays.

275. La réforme de l'architecture de financement du PAM se poursuivra en 2015 avec pour objectif d'améliorer la gestion des ressources afin de répondre aux demandes croissantes d'assistance alimentaire et de services communs. En concertation avec le Conseil, le Secrétariat proposera diverses pistes propres à accroître la certitude et la prévisibilité des ressources allouées aux bureaux de pays, élargir les options de gestion des ressources opérationnelles dont disposent les directeurs de pays et maximiser l'obligation redditionnelle et la transparence dans l'évaluation de la performance et des impacts.

Capacité d'intervention du PAM en cas de situation d'urgence

276. À l'origine, le PAM fondait son approche de la réactivité sur sa capacité à faire face simultanément à deux situations d'urgence de niveau 3 et à une crise soudaine. Mais maintenant qu'il répond simultanément à cinq situations d'urgence de niveau 3, la question se pose de savoir avec quelle efficacité il pourrait faire face à une nouvelle crise.

277. En 2015, le PAM reverra les hypothèses sur lesquelles repose sa préparation aux situations d'urgence et examinera les recommandations issues de la récente évaluation du Programme de renforcement des capacités de préparation et d'intervention en cas de crise, qui a salué l'efficacité des changements apportés récemment mais également montré qu'il y avait lieu d'améliorer certains aspects. En conséquence, le PAM s'emploiera à :

- intégrer les activités liées à la préparation aux situations d'urgence et aux interventions en cas de crise, en délimitant les domaines fonctionnels, en assurant une surveillance rigoureuse et en mettant en place un financement régulier;
- renforcer la formation aux aspects fonctionnels et au soutien des interventions d'urgence en mettant en place une formation pré-crise et post-crise et en augmentant le nombre de participants;
- lancer un cours de formation en ligne – "Se préparer aux situations d'urgence" – obligatoire pour tout le personnel du PAM;
- préciser le rôle de la Division de la préparation aux situations d'urgence et des activités d'appui dans le cadre de la refonte du Département de la gestion des opérations;
- mettre au point et approuver le mécanisme d'intervention institutionnel;
- simplifier les dispositions du Guide pour la préparation aux situations d'urgence et les interventions en cas de catastrophe destiné aux bureaux de pays.

Quête de l'excellence dans la gestion des programmes et de la performance

278. Le Rapport annuel sur les résultats est un document qui a pour vocation de rendre compte de l'efficacité avec laquelle le PAM a apporté une assistance alimentaire à ceux qui en ont besoin. Les années précédentes, il donnait essentiellement un cliché de la performance du PAM pris une fois par an pour satisfaire aux exigences comptables et présentait des données plus qualitatives que quantitatives sur ce que le PAM avait réalisé.

279. Le PAM recherche l'excellence dans la manière dont il gère ses programmes et sa performance en développant des systèmes solides fondés sur des données probantes pour définir et mesurer la performance et en rendre compte et pour guider l'établissement de rapports sur les produits. Pour ce faire, le PAM devra mettre en place tous les systèmes et procédures nécessaires au renforcement des comptes rendus sur la performance à tous les niveaux en tant qu'élément fondamental de son travail quotidien. D'importants progrès sont accomplis à cet égard.

280. Le précepte selon lequel "ce qui peut être mesuré peut être accompli" revêt une importance primordiale dans le contexte de la réalisation de l'objectif Faim zéro. En 2015, le PAM continuera à recueillir de solides données sur les effets directs et les produits résultant de ses interventions dans le but d'optimiser l'efficacité et l'efficacités, d'établir un référentiel et de fixer des objectifs poussés chaque fois que possible. Il s'efforcera de combler les lacunes clairement indiquées dans le présent rapport aussi rapidement que possible: le lancement de COMET et de SPRING concourra à ce processus. Le but du PAM est de mettre entre les mains des administrateurs sur le terrain les meilleures données possibles sur la performance pour qu'ils puissent améliorer durablement l'existence de ceux qui souffrent de la faim.

	Page
ANNEXES	
I. CONTRIBUTION DU PAM AUX OBJECTIFS DU MILLÉNAIRE POUR LE DÉVELOPPEMENT	121
II. A – CADRE DE RÉSULTATS STRATÉGIQUES DU PAM (PLAN STRATÉGIQUE DU PAM POUR 2014–2017)	123
B – MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE INSTITUTIONNELLE PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE	138
III. A – INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS (IPC) 2014 (PRIORITÉS DE GESTION)	143
B – MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE INSTITUTIONNELLE PAR PRIORITÉ DE GESTION	148
IV. ACTIVITÉS DU BUREAU DE LA DÉONTOLOGIE – RAPPORT ANNUEL 2014	150
V. PERSONNEL DU PAM AYANT UN CONTRAT D'UNE DURÉE D'UN AN OU PLUS	161
VI. PROFIL DE L'AIDE ALIMENTAIRE DANS LE MONDE	162
VII. ACHATS DE PRODUITS ALIMENTAIRES PAR LE PAM EN 2014	163
VIII. MONTANT TOTAL DES CONTRIBUTIONS CONFIRMÉES EN 2014	167
IX. A – VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES PAR CATÉGORIE DE PAYS ET RÉGION, 2011–2014	171
B – VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES PAR PAYS, RÉGION ET CATÉGORIE D'ACTIVITÉS, 2011–2014	173
C – VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES PAR CATÉGORIE DE PAYS ET RÉGION, 2011–2014	176
X. A – PARTENARIATS AVEC DES ORGANISMES DES NATIONS UNIES ET DES ORGANISATIONS INTERNATIONALES	177
B – COLLABORATION AVEC LES ONG ET D'AUTRES PARTENAIRES EN 2014	178
XI. INDICATEURS DU PAM EN LIEN AVEC LA MISE EN OEUVRE DE L'EXAMEN QUADRIENNAL COMPLET	179
XII. VUE D'ENSEMBLE DES RÉSULTATS: PROJETS NON ALIGNÉS SUR LE PLAN STRATÉGIQUE POUR 2014–2017	181
LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT	182

ANNEXE I: CONTRIBUTION DU PAM AUX OBJECTIFS DU MILLÉNAIRE POUR LE DÉVELOPPEMENT**CHIFFRES CLÉS**

2012	2013	2014	
OMD 1 Éliminer l'extrême pauvreté et la faim			
BÉNÉFICIAIRES			
97,2	80,9	80,0	millions de personnes souffrant de la faim dans 82 pays (75 pays en 2011 et 80 en 2012)
82,1	67,9	66,8	millions de femmes et d'enfants
2,4	4,2	6,7	millions de réfugiés
6,5	8,9	14,8	millions de personnes déplacées
0,7	0,5	0,8	millions de personnes retournant chez elles
6,0	7,9	8,9	millions de bénéficiaires de programmes de transferts monétaires et de bons
VOLUME DE L'AIDE ALIMENTAIRE			
3,5	3,1	3,2	millions de tonnes d'aliments distribués
2,1	2,1	2,2	millions de tonnes d'aliments achetés
PAYS EN DÉVELOPPEMENT ET ASSISTANCE DU PAM			
90	90	90	pourcentage des ressources multilatérales affectées au développement parvenu aux pays répondant aux critères de priorité
77,5	74	57	pourcentage des ressources affectées au développement parvenu aux pays les moins avancés
86	85,9	81	pourcentage du volume d'aliments achetés dans les pays en développement
67,7	48	49	pourcentage des ressources du PAM parvenu aux pays d'Afrique subsaharienne
OMD 2 Assurer l'éducation primaire pour tous			
17,5	18,5	17,0	millions d'écoliers ayant reçu des repas scolaires ou des rations à emporter ¹
49	49	49	pourcentage de filles
OMD 3 Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes			
51,7	52,2	51,9	pourcentage de femmes ou de filles parmi les bénéficiaires
OMD 4 Réduire la mortalité infantile et post-infantile			
63,7	51,8	51,0	millions d'enfants ayant bénéficié d'une aide dans le cadre des opérations du PAM
9,8	7,8	7,3	millions d'enfants souffrant de malnutrition ayant bénéficié d'un soutien nutritionnel spécial
OMD 5 Améliorer la santé maternelle			
2,9	3,0	3,0	millions de femmes vulnérables ayant bénéficié d'un soutien nutritionnel supplémentaire

¹ En outre, 1,2 million d'écoliers ont bénéficié d'une assistance assurée au moyen d'un fonds d'affectation spéciale géré par le PAM au Honduras.

ANNEXE I: CONTRIBUTION DU PAM AUX OBJECTIFS DU MILLÉNAIRE POUR LE DÉVELOPPEMENT

CHIFFRES CLÉS

2012	2013	2014	
OMD 6 Combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies			
14	15	14	pays ayant reçu une aide du PAM sur les 25 pays où la prévalence du VIH et du sida est la plus élevée ²
1,6	1,3	0,7	millions de personnes touchées par le VIH et le sida ayant reçu une assistance alimentaire du PAM
33	31	29	pays ayant reçu une aide au titre d'activités de prévention de la tuberculose et du VIH et du sida
OMD 7 Préserver l'environnement			
15,1	15,1	12,7	millions de personnes ayant reçu des vivres du PAM pour les inciter à créer des avoirs, à suivre une formation, à renforcer leur résilience face aux crises et à préserver leurs moyens d'existence
OMD 8 Mettre en place un partenariat mondial pour le développement			
20	20	19	partenaires de réserve
3	3	7	missions d'évaluation conjointe de la sécurité alimentaire conduites avec la FAO
11	13	12	missions d'évaluation conjointe conduites avec le HCR
64,4	88,4	110,3	entreprises et entités privées ayant apporté un appui sous forme de dons en espèces et en nature (en millions de dollars)
1 447	1 340	1 122	organisations non gouvernementales ayant travaillé avec le PAM

² En 2014, le PAM mettait en œuvre des programmes relatifs au VIH dans 14 des 25 pays (56 pour cent) enregistrant les taux de prévalence du VIH les plus élevés. Cette couverture augmente si l'on exclue les pays dans lesquels le PAM ne mène pas d'opérations (Afrique du Sud, Angola, Bahamas, Botswana, Gabon, Namibie et Nigéria). Source: ONUSIDA. 2014. *The Gap Report*. Genève.

ANNEXE II-A: CADRE DE RÉSULTATS STRATÉGIQUES DU PAM (PLAN STRATÉGIQUE DU PAM POUR 2014-2017)

Veillez noter que:

le présent cadre se réfère à tous les résultats obtenus grâce à l'aide et au soutien du PAM (au profit des ménages, des communautés, des gouvernements et d'autres entités comme les écoles).

RÉSULTATS ET INDICATEURS TRANSVERSAUX

Pour que les effets directs et les produits énoncés dans le Cadre de résultats stratégiques se concrétisent dans leur intégralité, il est indispensable de prendre en compte les considérations relatives à la problématique hommes-femmes, à la protection, à la responsabilité à l'égard des populations touchées et aux partenariats lors de la planification, de la conception, de l'exécution et du suivi des projets. Toutes ces questions sont liées à tous les produits et effets directs figurant dans le Cadre de résultats stratégiques; elles sont reprises ci-après sous la forme de résultats transversaux présentant de la pertinence pour l'ensemble des projets, des effets directs et des produits. On trouvera également ci-dessous une série d'indicateurs devant être obligatoirement utilisés à chaque fois que les circonstances s'y prêtent.

Résultats	Indicateurs	Cibles
Problématique hommes-femmes Amélioration de l'égalité entre les sexes et autonomie accrue des femmes	Proportion de ménages bénéficiant d'une assistance au sein desquels les décisions quant à l'utilisation des espèces, des bons ou des produits alimentaires sont prises par l'homme, par la femme ou par les deux	Cible: propre à chaque projet
	Proportion de femmes bénéficiaires exerçant des responsabilités au sein des comités de gestion de projet	Cible: > 50%
	Proportion de femmes membres de comités de gestion de projet ayant reçu une formation sur les modalités de distribution de vivres, d'espèces ou de bons	Cible: > 60%
Protection et responsabilité à l'égard des populations touchées Fourniture et utilisation de l'assistance du PAM dans des conditions satisfaisantes en termes de sécurité, de transparence et de respect de la dignité	Proportion de personnes bénéficiant d'une assistance qui ne rencontrent pas de problèmes de sécurité sur les sites des programmes du PAM ou sur le trajet emprunté pour s'y rendre ou en revenir	Cibles: 80% pour les opérations d'urgence, 90% pour les interventions prolongées de secours et de redressement (IPSR), 100% pour les programmes de pays et les projets de développement
	Proportion de personnes bénéficiant d'une assistance informées au sujet du programme (qui en sont les bénéficiaires, ce qu'ils vont recevoir, comment faire une réclamation)	Cible: 70% pour les opérations d'urgence, 80% pour les IPSR, 90% pour les programmes de pays et les projets de développement
Partenariats Coordination des interventions d'assistance alimentaire et mise en place et maintien de partenariats	Proportion des activités du projet exécutées avec la participation de partenaires complémentaires	Cible: propre au projet
	Montant des fonds complémentaires alloués au projet par des partenaires (y compris des ONG, la société civile, des organisations du secteur privé, des institutions financières internationales et des banques régionales de développement)	Cible: propre au projet
	Nombre d'organisations partenaires fournissant des intrants et des services complémentaires	Cible: propre au projet

Objectif stratégique 1: Sauver des vies et préserver les moyens d'existence dans les situations d'urgence		Impact
Buts: 1: Répondre aux besoins alimentaires et nutritionnels urgents des personnes et des communautés vulnérables et abaisser le taux de dénutrition en dessous du seuil d'urgence 2: Protéger les vies et les moyens d'existence, tout en permettant aux femmes et aux hommes d'accéder en toute sécurité à l'alimentation et à la nutrition 3: Renforcer la capacité des gouvernements et des organisations régionales à se préparer aux chocs et permettre à la communauté internationale de s'y préparer, d'en évaluer l'intensité et d'y faire face		Contribution à: L'élimination de l'extrême pauvreté (OMD 1/objectif de développement durable) La mise en place de l'éducation primaire pour tous (OMD 2/objectif de développement durable) La réduction de la mortalité infantile et post-infantile (OMD 4/objectif de développement durable)
Effets directs	Indicateurs ¹	Cibles visées par les projets et sources des données
Effet direct 1.1: Stabilisation ou réduction de la dénutrition chez les enfants âgés de 6 à 59 mois, les femmes enceintes et les mères allaitantes² Produits liés: A et K	1.1.1 Efficacité du traitement de la malnutrition aiguë modérée: taux de récupération, de mortalité, d'abandon du traitement et de non-réaction au traitement 1.1.2 Proportion de la population ciblée qui participe à un nombre suffisant de distributions³ 1.1.3 Proportion de la population remplissant les conditions pour bénéficier du programme qui y participe effectivement (couverture)	Cibles: taux de mortalité < 3%, taux de récupération > 75%, taux de non-réaction au traitement < 15%, taux d'abandon du traitement < 15% Sources des données: registre des patients du Ministère de la santé/PAM; rapports mensuels des partenaires coopérants Cible: > 66% Source des données: suivi post-distribution Cibles: couverture du traitement de la malnutrition aiguë modérée > 50% dans les zones rurales, > 70% dans les zones urbaines et > 90% dans les camps; couverture de la prévention > 70% Sources des données: évaluation semi-quantitative de l'accessibilité et de la couverture (méthode SQUEAC); enquêtes
Effet direct 1.2: Stabilisation ou amélioration de la consommation alimentaire des ménages et/ou des individus ciblés au cours de la période d'assistance	1.2.1 Score de consommation alimentaire⁴, en fonction du sexe du chef de famille	Cible: prévalence d'un niveau de consommation alimentaire insuffisant réduite de 80% chez les ménages/personnes ciblés Sources des données: évaluation de la sécurité alimentaire en situation d'urgence, suivi post-distribution, suivi de la sécurité alimentaire et des effets directs

¹ Les indicateurs d'effet direct clés sont en caractères gras.

² Les indicateurs ci-après seront mesurés: pour le traitement de la malnutrition aiguë modérée: indicateurs 1.1.1 et 1.1.3; pour la prévention de la malnutrition aiguë: indicateurs 1.1.2 et 1.1.3; et pour la lutte contre les carences en micronutriments chez les enfants âgés de 6 à 59 mois: indicateurs 1.1.2 et 1.1.3.

³ Cet indicateur mesure la participation aux programmes, en particulier le nombre de distributions auxquelles une personne participe dans le cadre d'une intervention nutritionnelle. La cible de 66 pour cent permet de déterminer si une quantité suffisante d'aliments nutritifs spécialisés a été distribuée sur une certaine période.

⁴ Si le score de consommation alimentaire est inférieur ou égal à 21, la consommation est "insuffisante", s'il est compris entre 21,5 et 35, elle est "limite", et s'il est supérieur à 35, elle est "acceptable".



Objectif stratégique 1: Sauver des vies et préserver les moyens d'existence dans les situations d'urgence		Impact
Buts: 1: Répondre aux besoins alimentaires et nutritionnels urgents des personnes et des communautés vulnérables et abaisser le taux de dénutrition en dessous du seuil d'urgence 2: Protéger les vies et les moyens d'existence, tout en permettant aux femmes et aux hommes d'accéder en toute sécurité à l'alimentation et à la nutrition 3: Renforcer la capacité des gouvernements et des organisations régionales à se préparer aux chocs et permettre à la communauté internationale de s'y préparer, d'en évaluer l'intensité et d'y faire face		Contribution à: L'élimination de l'extrême pauvreté (OMD 1/objectif de développement durable) La mise en place de l'éducation primaire pour tous (OMD 2/objectif de développement durable) La réduction de la mortalité infantile et post-infantile (OMD 4/objectif de développement durable)
Effets directs	Indicateurs ¹	Cibles visées par les projets et sources des données
Produit lié: A	1.2.2 Score de diversité alimentaire, en fonction du sexe du chef de famille	Cible: score de diversité alimentaire en hausse chez les ménages ciblés Sources des données: évaluation de la sécurité alimentaire en situation d'urgence, suivi post-distribution, suivi de la sécurité alimentaire et des effets directs
	1.2.3 Indice des stratégies de survie, en fonction du sexe du chef de famille	Cible: indice des stratégies de survie en baisse ou stabilisé pour 80% des ménages ciblés Sources des données: évaluation de la sécurité alimentaire en situation d'urgence, suivi post-distribution, suivi de la sécurité alimentaire et des effets directs
Effet direct 1.3: Rétablissement ou stabilisation de l'accès aux services de base et aux avoirs communautaires ⁵	1.3.1 Proportion de garçons et de filles qui poursuivent leurs études	Cible: 70% Sources des données: système d'information sur la gestion de l'éducation, registres scolaires, enquêtes
Produits liés: A et B	1.3.2 Taux de scolarisation des filles et des garçons	Cible: accroissement annuel de 6% Sources des données: système d'information sur la gestion de l'éducation, registres scolaires
	1.3.3 Taux d'abandon du traitement antirétroviral, du traitement de brève durée sous surveillance directe (DOTS) et des programmes de prévention de la transmission du VIH de la mère à l'enfant	Cible: < 15% Sources des données: rapports des partenaires coopérants

⁵ Les produits en rapport avec les activités Assistance alimentaire pour la création d'avoirs correspondant à cet effet direct concernent la réparation ou l'entretien d'avoirs naturels et matériels qui permettent aux communautés ciblées d'avoir plus facilement accès à l'assistance humanitaire, aux infrastructures et aux services essentiels (par exemple, routes desservant les marchés), et qui réduisent les risques (par exemple, vidange des canaux avant la saison des pluies pour réduire le risque d'inondation).

Objectif stratégique 1: Sauver des vies et préserver les moyens d'existence dans les situations d'urgence Buts: <i>1: Répondre aux besoins alimentaires et nutritionnels urgents des personnes et des communautés vulnérables et abaisser le taux de dénutrition en dessous du seuil d'urgence</i> <i>2: Protéger les vies et les moyens d'existence, tout en permettant aux femmes et aux hommes d'accéder en toute sécurité à l'alimentation et à la nutrition</i> <i>3: Renforcer la capacité des gouvernements et des organisations régionales à se préparer aux chocs et permettre à la communauté internationale de s'y préparer, d'en évaluer l'intensité et d'y faire face</i>		Impact Contribution à: L'élimination de l'extrême pauvreté (OMD 1/objectif de développement durable) La mise en place de l'éducation primaire pour tous (OMD 2/objectif de développement durable) La réduction de la mortalité infantile et post-infantile (OMD 4/objectif de développement durable)
Effets directs	Indicateurs¹	Cibles visées par les projets et sources des données
	1.3.4 Score relatif aux avoirs des communautés	Cible: 50% des avoirs endommagés ou détruits pendant la situation d'urgence sont rétablis Sources des données: évaluation de la sécurité alimentaire en situation d'urgence, suivi post-distribution, suivi de la sécurité alimentaire et des effets directs
Effet direct 1.4: Aptitude des institutions nationales, des entités régionales et des organismes humanitaires à se préparer aux situations d'urgence, à les évaluer et à y faire face Produits liés: C et D	1.4.1 Indice des capacités de préparation aux situations d'urgence et d'intervention ⁶	Cible: indice en hausse par rapport à l'évaluation initiale Source des données: analyse des capacités
	1.4.2 Taux de satisfaction des usagers	Cible: propre à chaque projet Source des données: enquête de satisfaction auprès des usagers

⁶ Le PAM assure le développement des capacités de préparation et d'intervention en cas d'urgence dans les six domaines couverts par cet indice: analyse de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité; planification de l'assistance alimentaire; gestion de la chaîne d'approvisionnement humanitaire; télécommunications d'urgence; analyse des risques et alerte rapide à l'appui de la sécurité alimentaire; et appui à la planification nationale des interventions en cas de catastrophe.



Objectif stratégique 2: Soutenir ou rétablir la sécurité alimentaire et la nutrition et créer ou reconstituer les moyens d'existence dans les milieux fragiles et à la suite de situations d'urgence		Impact
Buts: 1: Soutenir ou rétablir la sécurité alimentaire et la nutrition au profit des personnes et des communautés et contribuer à la stabilité, à la résilience et à l'autonomie 2: Aider les gouvernements et les communautés à créer ou reconstituer les moyens d'existence, à établir des liens avec les marchés et à gérer les systèmes alimentaires 3: Grâce à une assistance alimentaire et nutritionnelle, appuyer le retour volontaire et sans risque des réfugiés et des personnes déplacées et leur réintégration ou réinstallation ⁷ 4: Garantir aux femmes et aux hommes l'équité concernant l'accès à l'assistance alimentaire et nutritionnelle et la faculté d'en disposer		Contribution à: L'élimination de l'extrême pauvreté (OMD 1/objectif de développement durable) La mise en place de l'éducation primaire pour tous (OMD 2/objectif de développement durable) La réduction de la mortalité infantile et post-infantile (OMD 4/objectif de développement durable)
Effets directs	Indicateurs	Cibles visées par les projets et sources des données
Effet direct 2.1: Obtention ou maintien pendant la période couverte par l'assistance d'une consommation alimentaire adéquate parmi les ménages ciblés Produit lié: A	2.1.1 Score de consommation alimentaire, en fonction du sexe du chef de famille 2.1.2 Score de diversité alimentaire, en fonction du sexe du chef de famille 2.1.3 Indice des stratégies de survie, en fonction du sexe du chef de famille	Cible: prévalence d'un niveau de consommation alimentaire insuffisant ou limite réduite de 80% chez les ménages ciblés Sources des données: évaluation de la sécurité alimentaire en situation d'urgence, suivi post-distribution, suivi de la sécurité alimentaire et des effets directs Cible: score de diversité alimentaire moyen en hausse chez les ménages ciblés Sources des données: évaluation de la sécurité alimentaire en situation d'urgence, suivi post-distribution, suivi de la sécurité alimentaire et des effets directs Cible: indice des stratégies de survie en baisse ou stabilisé pour 80% des ménages ciblés
Effet direct 2.2: Amélioration de l'accès aux avoirs et aux services de base, y compris les infrastructures communautaires et commerciales Produits liés: A et B	2.2.1 Score relatif aux avoirs des communautés 2.2.2 Proportion de garçons et de filles qui poursuivent leurs études 2.2.3 Taux de scolarisation des filles et des garçons	Cible: score supérieur au niveau de référence pour 80% des communautés ciblées Sources des données: évaluation de la sécurité alimentaire en situation d'urgence, suivi post-distribution, suivi de la sécurité alimentaire et des effets directs Cible: 70% Sources des données: système d'information sur la gestion de l'éducation, registres scolaires, enquêtes Cible: accroissement annuel de 6% Sources des données: système d'information sur la gestion de l'éducation, registres des écoles

⁷ Les effets directs 2.1, 2.2 et 2.3 concernent les réfugiés, les personnes retournant chez elles et les personnes déplacées.



Objectif stratégique 2: Soutenir ou rétablir la sécurité alimentaire et la nutrition et créer ou reconstituer les moyens d'existence dans les milieux fragiles et à la suite de situations d'urgence Buts: 1: Soutenir ou rétablir la sécurité alimentaire et la nutrition au profit des personnes et des communautés et contribuer à la stabilité, à la résilience et à l'autonomie 2: Aider les gouvernements et les communautés à créer ou reconstituer les moyens d'existence, à établir des liens avec les marchés et à gérer les systèmes alimentaires 3: Grâce à une assistance alimentaire et nutritionnelle, appuyer le retour volontaire et sans risque des réfugiés et des personnes déplacées et leur réintégration ou réinstallation ⁷ 4: Garantir aux femmes et aux hommes l'équité concernant l'accès à l'assistance alimentaire et nutritionnelle et la faculté d'en disposer		Impact Contribution à: L'élimination de l'extrême pauvreté (OMD 1/objectif de développement durable) La mise en place de l'éducation primaire pour tous (OMD 2/objectif de développement durable) La réduction de la mortalité infantile et post-infantile (OMD 4/objectif de développement durable)
Effets directs	Indicateurs	Cibles visées par les projets et sources des données
Effet direct 2.3: Stabilisation ou réduction de la dénutrition, y compris des carences en micronutriments, chez les enfants âgés de 6 à 59 mois, les femmes enceintes, les mères allaitantes et les enfants d'âge scolaire⁸ Produits liés: A et K	2.3.1 Efficacité du traitement de la malnutrition aiguë modérée: taux de récupération⁹, de mortalité, d'abandon du traitement et de non-réaction au traitement	Cibles: taux de mortalité < 3%, taux de récupération > 75%, taux d'abandon du traitement < 15%, taux de non-réaction au traitement < 15% Sources des données: registre des patients du Ministère de la santé/PAM; rapports mensuels des partenaires coopérants
	2.3.2 Proportion de la population ciblée qui participe à un nombre suffisant de distributions	Cible: > 66% Source des données: suivi post-distribution
	2.3.3 Proportion de la population remplissant les conditions pour bénéficier du programme qui y participe effectivement (couverture)	Cible: couverture du traitement de la malnutrition aiguë modérée > 50% dans les zones rurales, > 70% dans les zones urbaines et > 90% dans les camps; couverture de la prévention > 70% Source des données: évaluation SQUEAC; enquête
	2.3.4 Proportion d'enfants recevant l'apport alimentaire minimum acceptable¹⁰	Cible: > 70% Source des données: suivi post-distribution

⁸ Les indicateurs ci-après seront mesurés: pour le traitement de la malnutrition aiguë modérée: indicateurs 2.3.1 et 2.3.3; pour la prévention de la malnutrition aiguë: indicateurs 2.3.2 et 2.3.3; pour la prévention de la malnutrition chronique (retard de croissance): indicateurs 2.3.3 et 2.3.4; et pour la lutte contre les carences en micronutriments chez les enfants âgés de 6 à 59 mois: indicateurs 2.3.2 et 2.3.3.

⁹ Y compris le taux de récupération nutritionnelle pour les personnes sous traitement antirétroviral et sous traitement de brève durée sous surveillance directe ainsi que pour les bénéficiaires de programmes de prévention de la transmission de la mère à l'enfant, le cas échéant.

¹⁰ Défini par l'UNICEF et l'OMS, "l'apport alimentaire minimum acceptable" fait partie de la liste des indicateurs utilisée pour évaluer les pratiques d'alimentation du nourrisson et du jeune enfant. Il est fréquemment utilisé dans les enquêtes sur la santé et la nutrition pour déterminer la proportion d'enfants âgés de 6 à 24 mois qui reçoivent l'apport alimentaire minimum acceptable (sans compter le lait maternel).

Objectif stratégique 2: Soutenir ou rétablir la sécurité alimentaire et la nutrition et créer ou reconstituer les moyens d'existence dans les milieux fragiles et à la suite de situations d'urgence Buts: <i>1: Soutenir ou rétablir la sécurité alimentaire et la nutrition au profit des personnes et des communautés et contribuer à la stabilité, à la résilience et à l'autonomie</i> <i>2: Aider les gouvernements et les communautés à créer ou reconstituer les moyens d'existence, à établir des liens avec les marchés et à gérer les systèmes alimentaires</i> <i>3: Grâce à une assistance alimentaire et nutritionnelle, appuyer le retour volontaire et sans risque des réfugiés et des personnes déplacées et leur réintégration ou réinstallation⁷</i> <i>4: Garantir aux femmes et aux hommes l'équité concernant l'accès à l'assistance alimentaire et nutritionnelle et la faculté d'en disposer</i>		Impact Contribution à: L'élimination de l'extrême pauvreté (OMD 1/objectif de développement durable) La mise en place de l'éducation primaire pour tous (OMD 2/objectif de développement durable) La réduction de la mortalité infantile et post-infantile (OMD 4/objectif de développement durable)
Effets directs	Indicateurs	Cibles visées par les projets et sources des données
	2.3.5 Nombre moyen de jours de classe par mois au cours desquels les enfants ont reçu des aliments multi-enrichis ou au moins 4 groupes d'aliments	Cible: 16 jours (80% de 20 jours d'alimentation scolaire par mois) Sources des données: rapports des écoles, rapports sur les stocks des écoles
Effet direct 2.4: Développement de la capacité à répondre aux besoins liés à l'insécurité alimentaire dans le pays	2.4.1 Indice de capacité nationale¹¹	Cible: indice en hausse par rapport à l'évaluation initiale Source des données: analyse des capacités
Produits liés: E, F, L et M		

¹¹ Cet indice peut être adapté pour rendre compte de capacités nationales spécifiques dans les domaines de l'alimentation scolaire, de la résilience, de la nutrition, etc.



<p>Objectif stratégique 3: Réduire les risques et mettre les personnes, les communautés et les pays à même de couvrir leurs besoins alimentaires et nutritionnels</p> <p>BUTS:</p> <p>1: Aider les personnes, les communautés et les pays à renforcer la résilience face aux chocs, à réduire les risques de catastrophe et à s'adapter au changement climatique au moyen de l'assistance alimentaire et nutritionnelle</p> <p>2: Mobiliser le pouvoir d'achat pour relier les petits exploitants aux marchés, réduire les pertes après-récolte, appuyer l'autonomisation économique des femmes et des hommes et transformer l'assistance alimentaire en investissement productif dans les communautés locales</p> <p>3: Renforcer la capacité des gouvernements et des communautés à établir, gérer et amplifier des institutions vouées à la sécurité alimentaire et à la nutrition, des infrastructures et des systèmes de filets de sécurité durables, efficaces et équitables, y compris des systèmes liés aux chaînes locales d'approvisionnement agricole</p>		<p>Impact</p> <p>Contribution à:</p> <p>L'élimination de l'extrême pauvreté (OMD 1/objectif de développement durable)</p> <p>La mise en place de l'éducation primaire pour tous (OMD 2/objectif de développement durable)</p> <p>La réduction de la mortalité infantile et post-infantile (OMD 4/objectif de développement durable)</p>
Effets directs	Indicateurs	Cibles visées par les projets et sources des données
<p>Effet direct 3.1: Renforcement de la résilience¹² et réduction des risques de catastrophe et de choc auxquels sont exposés les communautés et les ménages ciblés en situation d'insécurité alimentaire, résultant notamment de l'amélioration de l'accès aux avoirs nécessaires à la subsistance¹³</p> <p>Produits liés: A, B et I</p>	<p>3.1.1 Score relatif aux avoirs des communautés</p>	<p>Cible: score supérieur au niveau de référence pour 80% des communautés ciblées</p> <p>Sources des données: suivi post-distribution, suivi de la sécurité alimentaire et des effets directs</p>
	<p>3.1.2 Score de consommation alimentaire, en fonction du sexe du chef de famille</p>	<p>Cible: prévalence d'un niveau de consommation alimentaire insuffisant ou limite réduite de 80% chez les ménages ciblés</p> <p>Source des données: suivi post-distribution, suivi de la sécurité alimentaire et des effets directs</p>
	<p>3.1.3 Score de diversité alimentaire, en fonction du sexe du chef de famille</p>	<p>Cible: score de diversité alimentaire moyen en hausse chez les ménages ciblés</p> <p>Sources des données: suivi post-distribution, suivi de la sécurité alimentaire et des effets directs</p>
	<p>3.1.4 Indice des stratégies de survie, en fonction du sexe du chef de famille¹⁴</p>	<p>Cible: indice des stratégies de survie en baisse ou stabilisé pour 100% des ménages ciblés</p> <p>Sources des données: suivi post-distribution, suivi de la sécurité alimentaire et des effets directs</p>

¹² Le PAM, qui intervient pour améliorer la résilience des populations en application des principes exposés dans le document intitulé "Politique du PAM en matière de réduction et de gestion des risques de catastrophe: Renforcer la sécurité alimentaire et améliorer la capacité de résistance" (PAM, 2011), a adopté la définition de la résilience donnée dans la Stratégie internationale de prévention des catastrophes, à savoir "la capacité d'un système, une communauté ou une société exposée aux risques de résister, d'absorber, d'accueillir et de corriger les effets d'un danger, en temps opportun et de manière efficace, notamment par la préservation et la restauration de ses structures essentielles et de ses fonctions de base" (Stratégie internationale de prévention des catastrophes. 2009. *Terminologie pour la prévention des risques de catastrophe*). Les indicateurs 3.1.1, 3.1.2, 3.1.3 et 3.1.4 permettent de mesurer les différents aspects qui se combinent pour constituer la résilience.

¹³ Il est fait référence ici aux cinq catégories de capital, à savoir: naturel, matériel, financier, social et humain.

¹⁴ L'indice des stratégies de survie englobe les stratégies de survie liées à l'alimentation et aux avoirs.



Effets directs	Indicateurs	Cibles visées par les projets et sources des données
<p>Objectif stratégique 3: Réduire les risques et mettre les personnes, les communautés et les pays à même de couvrir leurs besoins alimentaires et nutritionnels</p> <p>BUTS:</p> <p>1: Aider les personnes, les communautés et les pays à renforcer la résilience face aux chocs, à réduire les risques de catastrophe et à s'adapter au changement climatique au moyen de l'assistance alimentaire et nutritionnelle</p> <p>2: Mobiliser le pouvoir d'achat pour relier les petits exploitants aux marchés, réduire les pertes après-récolte, appuyer l'autonomisation économique des femmes et des hommes et transformer l'assistance alimentaire en investissement productif dans les communautés locales</p> <p>3: Renforcer la capacité des gouvernements et des communautés à établir, gérer et amplifier des institutions vouées à la sécurité alimentaire et à la nutrition, des infrastructures et des systèmes de filets de sécurité durables, efficaces et équitables, y compris des systèmes liés aux chaînes locales d'approvisionnement agricole</p>		<p>Impact</p> <p>Contribution à:</p> <p>L'élimination de l'extrême pauvreté (ODD 1/objectif de développement durable)</p> <p>La mise en place de l'éducation primaire pour tous (ODD 2/objectif de développement durable)</p> <p>La réduction de la mortalité infantile et post-infantile (ODD 4/objectif de développement durable)</p>
<p>Effet direct 3.2: Amélioration des débouchés permettant aux producteurs et aux commerçants d'écouler les produits agricoles et alimentaires aux niveaux régional, national et local</p> <p>Produits liés: H et I</p>	<p>3.1.5 Proportion de garçons et de filles qui poursuivent leurs études</p> <p>3.2.1 Proportion d'aliments achetés à des fournisseurs régionaux, nationaux et locaux, en pourcentage de ceux distribués par le PAM dans le pays</p> <p>3.2.2 Proportion d'aliments enrichis achetés à des fournisseurs régionaux, nationaux et locaux, en pourcentage de ceux distribués par le PAM dans le pays</p> <p>3.2.3 Produits alimentaires achetés par le biais de systèmes de regroupement de la production auxquels participent les petits exploitants, en pourcentage des achats effectués aux niveaux régional, national et local</p>	<p>Cible: 70%</p> <p>Sources des données: système d'information sur la gestion de l'éducation, registres scolaires, enquêtes</p> <p>Cible: propre à chaque projet</p> <p>Sources des données: système de suivi des achats de produits et Système mondial et réseau d'information du PAM (WINGS)</p> <p>Cible: propre à chaque projet</p> <p>Sources des données: système de suivi des achats de produits et WINGS</p> <p>Cible: 10% du volume des achats locaux et régionaux proviennent de systèmes de regroupement de la production favorables aux petits exploitants</p> <p>Sources des données: système de suivi des achats de produits et WINGS</p>
<p>Effet direct 3.3: Renforcement de la capacité des pays et des institutions en matière de réduction des risques</p> <p>Produits liés: F, G, J et M</p>	<p>3.3.1 Indice de capacité nationale</p> <p>3.3.2 Proportion des communautés ciblées dont la capacité de gérer les chocs et les risques climatiques s'est améliorée avec l'appui du PAM</p>	<p>Cible: indice en hausse par rapport à l'évaluation initiale</p> <p>Source des données: analyse des capacités</p> <p>Cible: capacité de gestion des chocs et des risques climatiques améliorée chez 80% des communautés ciblées</p> <p>Sources des données: suivi post-distribution, suivi de la sécurité alimentaire et des effets directs</p>



Objectif stratégique 4: Réduire la dénutrition et rompre le cycle intergénérationnel de la faim Buts: 1: Prévenir le retard de croissance et l'émaciation, traiter la malnutrition aiguë modérée et remédier aux carences en micronutriments, en particulier chez les jeunes enfants, les femmes enceintes et les mères allaitantes ainsi que les personnes infectées par le VIH, la tuberculose et le paludisme, en leur donnant accès à une assistance alimentaire et nutritionnelle appropriée 2: Élargir l'accès à l'éducation et aux services de santé, contribuer à l'apprentissage et améliorer la nutrition et la santé des enfants, des adolescentes et de leur famille 3: Renforcer la capacité des gouvernements et des communautés à concevoir, gérer et amplifier des programmes nutritionnels, et créer un environnement propice pour favoriser l'égalité entre les sexes		Impact Contribution à: L'élimination de l'extrême pauvreté (ODD 1/objectif de développement durable) La mise en place de l'éducation primaire pour tous (ODD 2/objectif de développement durable) La réduction de la mortalité infantile et post-infantile (ODD 4/objectif de développement durable)
Effets directs	Indicateurs	Cibles visées par les projets et sources des données
Effet direct 4.1: Réduction de la dénutrition, y compris des carences en micronutriments, chez les enfants âgés de 6 à 59 mois, les femmes enceintes, les mères allaitantes et les enfants d'âge scolaire¹⁵ Produits liés: A et K	4.1.1 Efficacité du traitement de la malnutrition aiguë modérée: taux de récupération¹⁶, de mortalité, d'abandon du traitement et de non-réaction au traitement 4.1.2 Proportion de la population ciblée qui participe à un nombre suffisant de distributions 4.1.3 Proportion de la population remplissant les conditions pour bénéficier du programme qui y participe effectivement (couverture) 4.1.4 Proportion d'enfants recevant l'apport alimentaire minimum acceptable 4.1.5 Score de consommation alimentaire ¹⁷ , en fonction du sexe du chef de famille	Cible: taux de mortalité < 3%, taux de récupération > 75%, taux d'abandon du traitement < 15%, taux de non-réaction au traitement < 15% Sources des données: Registre des patients du Ministère de la santé/PAM; rapports mensuels des partenaires coopérants Cible: > 66% Source des données: suivi post-distribution Cible: couverture du traitement de la malnutrition aiguë modérée > 50% en milieu rural, > 70% en milieu urbain et > 90% dans les camps; couverture de la prévention > 70% Sources des données: évaluation SQUEAC/enquête Cible: > 70% Source des données: suivi post-distribution Cible: prévalence d'un niveau de consommation alimentaire insuffisant ou limite réduite de 80% chez les ménages/personnes ciblées

¹⁵ Les indicateurs ci-après seront mesurés: pour le traitement de la malnutrition aiguë modérée: indicateurs 4.1.1 et 4.1.3; pour la prévention de la malnutrition aiguë: indicateurs 4.1.2 et 4.1.3; pour la prévention de la malnutrition chronique (retard de croissance): indicateurs 4.1.3 et 4.1.4; et pour la lutte contre les carences en micronutriments chez les enfants âgés de 6 à 59 mois: indicateurs 4.1.2 et 4.1.3.

¹⁶ Y compris le taux de récupération nutritionnelle pour les personnes sous traitement antirétroviral et sous traitement de brève durée sous surveillance directe ainsi que pour les bénéficiaires de programmes de prévention de la transmission de la mère à l'enfant, le cas échéant.

¹⁷ Le score de consommation alimentaire fait l'objet d'un suivi individuel lorsque le projet cible des individus, par exemple les personnes sous traitement antirétroviral et sous traitement de brève durée sous surveillance directe ainsi que les bénéficiaires de programmes de prévention de la transmission de la mère à l'enfant, les femmes enceintes et les mères allaitantes.



Objectif stratégique 4: Réduire la dénutrition et rompre le cycle intergénérationnel de la faim		Impact
Buts: 1: Prévenir le retard de croissance et l'émaciation, traiter la malnutrition aiguë modérée et remédier aux carences en micronutriments, en particulier chez les jeunes enfants, les femmes enceintes et les mères allaitantes ainsi que les personnes infectées par le VIH, la tuberculose et le paludisme, en leur donnant accès à une assistance alimentaire et nutritionnelle appropriée 2: Élargir l'accès à l'éducation et aux services de santé, contribuer à l'apprentissage et améliorer la nutrition et la santé des enfants, des adolescentes et de leur famille 3: Renforcer la capacité des gouvernements et des communautés à concevoir, gérer et amplifier des programmes nutritionnels, et créer un environnement propice pour favoriser l'égalité entre les sexes		Contribution à: L'élimination de l'extrême pauvreté (ODD 1/objectif de développement durable) La mise en place de l'éducation primaire pour tous (ODD 2/objectif de développement durable) La réduction de la mortalité infantile et post-infantile (ODD 4/objectif de développement durable)
Effets directs	Indicateurs	Cibles visées par les projets et sources des données
		Sources des données: suivi post-distribution, suivi de la sécurité alimentaire et des effets directs
	4.1.6 Nombre moyen de jours de classe par mois au cours desquels les enfants ont reçu des aliments multi-enrichis ou au moins 4 groupes d'aliments	Cible: 80% des jours de classe Sources des données: rapports des écoles, rapports sur les stocks des écoles
Effet direct 4.2: Amélioration de l'équité d'accès et de recours à l'éducation	4.2.1 Taux de scolarisation des filles et des garçons	Cible: accroissement annuel de 6% Sources des données: système d'information sur la gestion de l'éducation, registres des écoles
Produit lié: A	4.2.2 Proportion de garçons et de filles qui poursuivent leurs études	Cible: 85% des garçons et des filles poursuivent leurs études Sources des données: système d'information sur la gestion de l'éducation, registres des écoles, enquêtes
Effet direct 4.3: Renforcement des capacités en vue d'un accroissement de la prise en charge de la lutte contre la dénutrition et de l'amélioration de l'accès à l'éducation aux niveaux régional, national et communautaire	4.3.1 Indice de capacité nationale	Cible: indice en hausse par rapport à l'évaluation initiale Source des données: analyse des capacités
Produits liés: E, F, L et M		

Produits	Indicateurs
Produit A: Distributions de produits alimentaires, de produits nutritionnels et d'articles non alimentaires de qualité et transferts d'espèces et de bons effectués en quantité suffisante et en temps voulu au profit des bénéficiaires ciblés	A.1 Nombre de femmes, d'hommes, de garçons et de filles recevant une assistance alimentaire par activité, catégorie de bénéficiaires, sexe, denrée, article non alimentaire, transferts monétaires et bons, en pourcentage du nombre prévu A.2 Quantité d'assistance alimentaire distribuée, par type, en pourcentage de la quantité prévue A.3 Quantité d'articles non alimentaires distribués, par type, en pourcentage de la quantité prévue A.4 Montant total des transferts monétaires en faveur des bénéficiaires ciblés, par sexe et catégorie de bénéficiaires, en pourcentage du montant prévu A.5 Valeur totale des bons distribués (bons d'alimentation/bons d'achat) aux bénéficiaires ciblés, par sexe et catégorie de bénéficiaires, en pourcentage de la valeur prévue A.6 Nombre d'institutions bénéficiant d'une assistance (par exemple écoles, dispensaires), en pourcentage du nombre prévu
Produit B: Avoirs communautaires ou avoirs utiles à la subsistance créés, remis en état ou entretenus par les ménages et les communautés ciblées	B.1 Nombre d'avoirs créés, remis en état ou entretenus par les ménages et les communautés ciblées, par type et unité de mesure
Produit C: Moyens logistiques renforcés, Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies ou de services de télécommunications d'urgence mis à disposition	C.1 Quantité d'articles stockés dans les Entrepôts de fournitures humanitaires des Nations Unies fournis, par rapport aux quantités demandées, par type C.2 Nombre de biens et de services fournis, par type C.3 Nombre de passagers transportés C.4 Cargaisons transportées (en tonnes/mètres cubes)
Produit D: Capacité de gestion des situations d'urgence mise en place et/ou soutenue	D.1 Nombre d'activités d'assistance technique organisées, par type ¹⁸ D.2 Nombre de personnes formées, par sexe et type de formation
Produit E: Conseils sur les politiques et appui technique fournis en vue d'améliorer la gestion de la chaîne d'approvisionnement alimentaire, de l'assistance alimentaire et des systèmes de nutrition et de sécurité alimentaire, y compris les systèmes d'information sur la sécurité alimentaire	E.1 Nombre d'évaluations/d'opérations de collecte de données réalisées au niveau national prenant en compte la sécurité alimentaire et la nutrition grâce à l'appui du PAM E.2 Nombre d'activités d'appui technique ¹⁹ concernant le suivi de la sécurité alimentaire et l'assistance alimentaire, par type

¹⁸ Notamment, systèmes d'information à des fins d'alerte rapide, dispositifs de déclenchement et de coordination des secours, cadre général de l'intervention, analyse de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité, gestion de la chaîne d'approvisionnement humanitaire, télécommunications d'urgence, analyse des risques et alerte rapide, et appui à la planification nationale des interventions en cas de catastrophe.

¹⁹ Notamment, ateliers sur les politiques, stages de formation, détachement de personnel, instructions ainsi que produits d'information élaborés par le PAM ou avec son appui.



Produits	Indicateurs
Produit F: Systèmes nationaux de suivi de l'évolution de la sécurité alimentaire et de la nutrition renforcés	F.1 Nombre d'homologues gouvernementaux formés à la collecte et à l'analyse des données sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle F.2 Nombre de rapports de suivi/surveillance sur la sécurité alimentaire et la nutrition établis avec l'aide du PAM
Produit G: Capacités humaines atténuant les risques de catastrophe et de choc développés	G.1 Nombre de personnes formées, par sexe et type de formation
Produit H: Quantité accrue de produits alimentaires achetés par le PAM sur les marchés régionaux, nationaux et locaux et à de petits exploitants	H.1 Quantité de produits alimentaires achetés localement dans le cadre du système d'achats locaux et régionaux (en tonnes) H.2 Quantité de produits alimentaires achetés localement à des systèmes de regroupement de la production favorables aux petits exploitants (en tonnes) H.3 Nombre d'organisations paysannes ayant bénéficié d'une formation sur l'accès aux marchés et les traitements après récolte H.4 Nombre de petits exploitants ayant bénéficié d'un appui
Produit I: Quantité accrue d'aliments enrichis, d'aliments complémentaires et de produits nutritionnels spéciaux achetés par le PAM à des fournisseurs locaux	I.1 Quantité d'aliments enrichis, d'aliments complémentaires et de produits nutritionnels spéciaux achetés à des fournisseurs locaux
Produit J: Appui fourni aux filets de sécurité nationaux concernant la sécurité alimentaire, la nutrition, l'éducation, les avoirs des communautés et la contribution globale au renforcement de la résilience	J.1 Nombre d'activités d'assistance technique organisées ²⁰ , par type J.2 Nombre de personnes formées, par sexe et type de formation
Produit K: Messages et conseils sur les aliments nutritifs spéciaux et les pratiques d'alimentation des nourrissons et des jeunes enfants efficacement diffusés	K.1 Proportion de bénéficiaires (femmes/hommes) ayant pris connaissance de messages sur la nutrition diffusés avec l'appui du PAM, par rapport à la proportion prévue K.2 Proportion de femmes/d'hommes recevant des conseils sur la nutrition fournis avec l'appui du PAM, par rapport à la proportion prévue K.3 Proportion d'aidants familiaux (hommes et femmes) ciblés ayant reçu 3 messages clés diffusés grâce aux informations et aux conseils du PAM

²⁰ Notamment, collecte, analyse et diffusion d'informations et de données chiffrées sur les risques, la vulnérabilité, la sécurité alimentaire et la nutrition; conception et accompagnement des stratégies, politiques et programmes mis en œuvre à l'échelle des communautés et sous la direction des pouvoirs publics relatifs aux filets de sécurité qui fournissent une assistance alimentaire et un appui technique en faveur de la sécurité alimentaire et nutritionnelle (ciblage, conditions imposées, choix de la modalité de transfert, suivi et évaluation, critères de début et de fin de prise en charge, etc.); évaluation des filets de sécurité et production de données concrètes; et activités techniques et analytiques transversales destinées à améliorer la prise en charge, à sensibiliser l'opinion et à influencer sur l'élaboration des politiques dans le domaine des filets de sécurité au service de l'assistance alimentaire.

Produits	Indicateurs
Produit L: Conseils sur les politiques et appui technique fournis en vue d'améliorer la gestion de la sécurité alimentaire, de la nutrition et de l'alimentation scolaire	L.1 Nombre d'agents publics formés par le PAM dans les domaines de la conception et de l'exécution de programmes nutritionnels et d'autres domaines en rapport avec la nutrition (techniques, stratégies, gestion), par sexe et type de formation L.2 Nombre d'activités d'assistance technique organisées, par type ²¹
Produit M: Dispositifs et cadres réglementaires nationaux mis en place en matière de nutrition, d'alimentation scolaire et de filets de sécurité	M.1 Nombre de programmes nationaux élaborés avec l'appui du PAM (nutrition, alimentation scolaire, filets de sécurité) M.2 Nombre de politiques nationales concernant les filets de sécurité ayant une dimension nutritionnelle M.3 Nombre d'activités d'assistance technique organisées, par type

²¹ Notamment, détachement de membres du personnel auprès du gouvernement; mise à disposition de compétences techniques pour la rédaction des directives et pour le renforcement institutionnel; accompagnement constant des institutions nationales; et mise à disposition de compétences techniques pour la conception, la gestion et le suivi des projets.

ANNEXE II-B: MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE INSTITUTIONNELLE PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE

Base de données factuelles

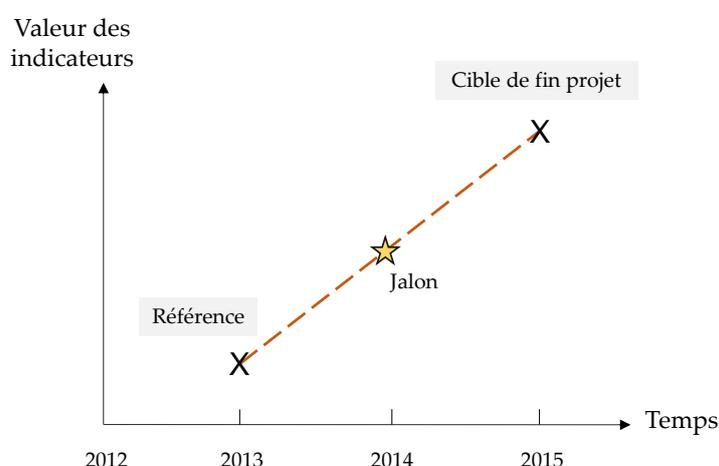
L'évaluation de la contribution du PAM aux résultats concernant l'action humanitaire et le développement se fonde sur les données de suivi présentées dans les rapports normalisés sur les projets de 2014 pour les opérations à l'échelle des pays et des régions¹. Les résultats provenant de projets en cours depuis 6 mois ou moins à la fin de 2014 ne sont pas inclus parce que la durée d'exécution est trop courte pour observer des changements substantiels au niveau des effets directs ou pour collecter des données de référence accompagnées de valeurs de suivi fiables².

Procédure d'évaluation de la performance des programmes du PAM

ÉTAPE 1 – ÉVALUER LA PERFORMANCE DES INDICATEURS D'EFFETS DIRECTS AU NIVEAU DES PROJETS

On utilise une approche en deux volets pour analyser la performance des indicateurs d'effets directs au niveau des projets:

- La performance des projets clos est mesurée au regard des valeurs cibles des indicateurs établies pour la fin du projet dans le cadre logique.
- Pour les projets en cours, l'évaluation examine les progrès en termes de jalons annuels. Comme illustré ci-dessous, les jalons ont été calculés pour 2014 sur la base d'une interpolation linéaire entre valeurs de référence et valeurs cibles de fin de projet³.



Pour les projets clos, les valeurs des indicateurs d'effets directs recueillies en 2014 sont comparées aux valeurs cibles de fin de projet afin de déterminer la mesure dans laquelle les résultats escomptés ont été obtenus. Pour les projets en cours, les valeurs les plus récentes sont comparées

¹ Cela comprend toutes les catégories d'opérations: opérations d'urgence, IPSR, programmes de pays, projets de développement et opérations spéciales.

² Sur les 202 opérations en cours du PAM, 28 sont exclues (soit 14 pour cent) parce que leur durée d'exécution était inférieure ou égale à six mois en décembre 2014. L'analyse a aussi écarté 10 projets qui ont pris fin avant juillet 2014 et n'étaient pas alignés sur le Plan stratégique pour 2014-2017. Les projets exclus représentent 5 pour cent des dépenses opérationnelles de 2014.

³ Pour les indicateurs qui mesurent un taux moyen d'évolution comme le taux moyen annuel de scolarisation ou de récupération nutritionnelle, il n'y a pas lieu d'établir de jalon; la valeur visée pour 2014 dans le cas d'un projet en cours est censée correspondre au niveau cible de fin de projet indiqué dans le cadre logique.

aux jalons annuels pour déterminer les progrès en 2014 et indiquer si un projet est en bonne voie sur le plan de la réalisation des objectifs (à savoir, si les résultats sont conformes aux attentes).

On a utilisé pour la grille de notation de la performance des indicateurs d'effets directs par projet les couleurs suivantes: vert, jaune, rouge et gris, comme illustré ci-dessous.

NOTATION	DESCRIPTION	NORMES
Vert	Le projet a atteint son objectif ou est en passe de le faire	Projets clos: la valeur des indicateurs se situe dans une fourchette de 10 pour cent par rapport au niveau cible de fin de projet Projets en cours: la valeur des indicateurs se situe dans une fourchette de 10 pour cent par rapport au niveau du jalon de 2014
Jaune	Le projet a enregistré quelques progrès, mais l'objectif n'a pas été atteint ou les progrès sont lents	Projets clos: la valeur des indicateurs se situe entre 50 pour cent et 90 pour cent du niveau cible de fin de projet Projets en cours: la valeur des indicateurs se situe entre 50 pour cent et 90 pour cent du niveau du jalon de 2014
Rouge	Le projet a enregistré des progrès très lents ou aucun progrès, ou a régressé	Projets clos: la valeur des indicateurs est égale ou inférieure à 50 pour cent du niveau cible de fin de projet Projets en cours: la valeur des indicateurs est égale ou inférieure à 50 pour cent du niveau du jalon de 2014
Gris	Les données permettant de suivre les progrès sont insuffisantes	Aucune valeur d'indicateurs relatifs au projet n'est communiquée pour 2014, ou les valeurs de référence et les valeurs cibles manquent

ÉTAPE 2 – ÉVALUER LA PERFORMANCE DES INDICATEURS D'EFFETS DIRECTS AU NIVEAU INSTITUTIONNEL

Pour chaque indicateur d'effet direct, la valeur médiane des scores des projets est calculée afin d'établir une notation globale de la performance à l'échelle du PAM⁴. Si les données manquent pour plus de la moitié des projets censés rendre compte d'un indicateur d'effet direct donné⁵, la notation globale est "grise" pour indiquer que la base de données factuelles est insuffisante pour tirer des conclusions sur la performance à l'échelle du PAM.



VALEUR MÉDIANE

*définit la performance des indicateurs d'effets directs
(sous réserve d'un taux de notification des projets > 50%)*

⁴ Étant donné que la grille de notation s'applique aux données ordinales, la valeur moyenne ne saurait être une mesure appropriée de la tendance centrale.

⁵ Un projet est censé rendre compte des indicateurs figurant dans son cadre logique.

ÉTAPE 3 – ÉVALUER LA PERFORMANCE AU NIVEAU DES EFFETS DIRECTS À L'ÉCHELLE INSTITUTIONNELLE

Lors de l'agrégation des scores d'effets directs à l'échelle institutionnelle, on prend en compte la fiabilité et la représentativité des différents indicateurs. Dans l'analyse, on a attribué aux indicateurs d'effets directs clés figurant dans le Cadre de résultats stratégiques pour 2014–2017 (présentés en gras dans l'annexe II-A) un indice de pondération double parce qu'on estime qu'ils se rapportent de manière plus directe et plus fiable à l'énoncé des résultats qu'ils documentent.

Effet direct 2.1– Obtention ou maintien pendant la période couverte par l'assistance d'une consommation alimentaire adéquate parmi les ménages ciblés		
Indicateur 2.1.1 Score de consommation alimentaire		Indicateurs clés d'effets directs (en gras) affectés d'un indice de pondération double dans le calcul de la notation globale de la performance au moyen des résultats concernant les effets directs.
Indicateur 2.1.2 Score de diversité alimentaire		
Indicateur 2.1.3 Indice des stratégies de survie		

ÉTAPE 4 – ÉVALUER LA PERFORMANCE INSTITUTIONNELLE AU REGARD DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

La notation de la performance au regard des quatre objectifs stratégiques est calculée sous forme de valeur médiane des scores des effets directs à l'échelle de l'institution.

Objectif stratégique 2: Soutenir ou rétablir la sécurité alimentaire et la nutrition et créer ou reconstituer les moyens d'existence dans les milieux fragiles et à la suite de situations d'urgence	
Effet direct 2.1 – Obtention ou maintien pendant la période couverte par l'assistance d'une consommation alimentaire adéquate parmi les ménages ciblés	
Effet direct 2.2 – Amélioration de l'accès aux avoirs et aux services de base, y compris les infrastructures communautaires et commerciales	
Effet direct 2.3 – Stabilisation ou réduction de la dénutrition, y compris des carences en micronutriments, chez les enfants âgés de 6 à 59 mois, les femmes enceintes, les mères allaitantes et les enfants d'âge scolaire	
Effet direct 2.4 – Développement de la capacité à répondre aux besoins liés à l'insécurité alimentaire dans le pays	

Améliorations par rapport à la précédente méthodologie d'évaluation

- Mesures et seuils de performance mieux définis.** La performance des projets achevés est désormais évaluée au regard des valeurs cibles indiquées dans les cadres logiques. Pour les projets en cours, elle est mesurée par rapport aux jalons annuels afin de montrer la probabilité d'atteindre le niveau visé en fin de projet. En termes de respect des obligations redditionnelles, l'évaluation de la performance sur la base de mesures claires – jalons et cibles – est plus rigoureuse que l'approche précédente qui comportait une évaluation moins précise des tendances positives et négatives.

- 2) **Système modifié de notation de la performance.** Le précédent système de notation de la performance à l'échelle de l'institution était basé sur une évaluation purement quantitative du nombre de projets affichant des progrès: "progrès importants", par exemple, indiquait qu'au moins 65 pour cent des projets faisaient état d'une évolution positive en termes d'effets directs. Le système révisé est plus souple en ce sens qu'il permet de prendre en considération des variables quantitatives et qualitatives supplémentaires – telles que le taux de notification et la représentativité des indicateurs – qui enrichissent l'analyse, étayent la notation et donnent une évaluation plus nuancée de la performance.
- 3) **Plus grande attention portée à la chaîne de résultats.** La nouvelle méthodologie opère un recentrage sur les liens de causalité dans la chaîne de résultats du PAM; autrement dit, elle s'attache à examiner de quelle manière les produits – à savoir les résultats imputables au PAM – contribuent aux résultats partagés au niveau des effets directs. Cette démarche contribue à alimenter la réflexion sur la solidité/plausibilité des liens entre les différents niveaux de résultats.

Limites de la méthodologie de notification des résultats

Qualité inégale des données recueillies

- Il est fait appel à des données provenant de sources diverses pour suivre la performance des projets du PAM, dont celles collectées par d'autres intervenants, tels que gouvernements et organisations internationales paires. Le PAM a donc peu d'influence sur la qualité de certaines des données.
- Même dans les cas où le PAM est directement responsable de la collecte des données, leur exactitude et leur représentativité varient. Le PAM est souvent appelé à travailler dans des environnements difficiles et changeants où l'accès est restreint, ce qui limite la collecte de données, et où les déplacements de population peuvent rendre l'information très rapidement obsolète⁶.

Cohérence et comparabilité des données

- Des notes de directives méthodologiques ont été publiées pour les indicateurs figurant dans le Cadre de résultats stratégiques pour 2014–2017 afin de contribuer à assurer la concordance des mesures entre les diverses opérations et de faciliter l'agrégation rationnelle des résultats. Toutefois, pour certains indicateurs, d'autres modes de calcul, notamment les techniques basées sur la documentation ou les techniques alternatives d'échantillonnage, ont été autorisés lorsque les ressources des projets étaient insuffisantes pour appliquer la méthode recommandée. La comparabilité des données en souffre car les méthodes alternatives produisent des données moins fiables.

⁶ L'étude publiée par le réseau ALNAP en 2014, intitulée "Insufficient Evidence? The Quality and Use of Evidence in Humanitarian Action" décrit d'autres facteurs d'intérêt pour le PAM qui posent problème dans la collecte de données pertinentes pour le suivi.

- Pour certains projets, les informations sur les résultats relatifs aux produits ont bien été communiquées mais pas toujours les données correspondantes sur les effets directs, car la collecte des données sur les indicateurs d'effets directs peut être plus problématique. De ce fait, la base de données factuelles sur les résultats concernant les produits et les effets directs à l'échelle du PAM n'est pas homogène; c'est pourquoi il convient d'interpréter avec prudence les schémas observés dans la performance tout au long de la chaîne de résultats.

Compte tenu des contraintes liées à la qualité, la fiabilité et l'exhaustivité des données au niveau des projets décrites plus haut, les résultats agrégés à l'échelle du PAM présentés dans la Partie II sont des estimations.

ANNEXE III-A: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS (IPC) 2014 (PRIORITÉS DE GESTION)

	Valeurs cibles 2014	IPC 2014	IPC 2013	IPC 2012
Ressources humaines¹				
1.2. Culture: motivation du personnel, soutenu par des dirigeants compétents instaurant une culture de l'engagement, de la communication et de la responsabilité				
Représentation des femmes - postes d'administrateur recruté sur le plan international (en %) ²	50	41	42	41
Représentation des femmes - postes de direction (en %) ³	36	38	36	36
Représentation géographique – postes de direction (en %) ⁴	29	29	29	29
Partenariats				
2.1 Développement des partenariats opérationnels et stratégiques				
Montant des contributions reçues d'autres partenaires non gouvernementaux (en millions de dollars)	71	110,3	n.d.	n.d.
Pourcentage de pays ayant conclu les accords de collaboration prévus avec des organismes pertinents	100	93	n.d.	n.d.
Pourcentage de pays ayant participé à des activités de coopération Sud-Sud ou de coopération triangulaire appuyées par le PAM [Examen quadriennal complet]	Progression par rapport à l'année précédente	48	n.d.	n.d.
2.2 Réalisation des objectifs des partenariats				
Proportion de valeurs cibles de l'enquête sur les utilisateurs des modules atteintes	100	100	n.d.	n.d.

¹ Les principaux résultats au titre de la priorité de gestion relative aux ressources humaines devaient être mesurés au moyen d'une enquête mondiale auprès du personnel qui était prévue fin 2014, mais qui a été reportée pour coïncider avec la mise en œuvre de la stratégie en matière de personnel; les résultats seront présentés dans le rapport annuel sur les résultats de 2015.

² Formule de calcul: "Nombre total d'administratrices recrutées sur le plan international" divisé par le "nombre total de postes d'administrateur recruté sur le plan international", multiplié par 100.

³ Formule de calcul: "Nombre total de femmes occupant des postes de direction" divisé par le "nombre total de postes de direction", multiplié par 100.

⁴ Formule de calcul: "Nombre de ressortissants de pays en développement occupant des postes de direction (classe P-5 et au-dessus)" divisé par le "nombre total de postes de direction (classe P-5 et au-dessus)", multiplié par 100. Les pays en développement sont définis à l'appendice A du Statut et Règlement général du PAM.

ANNEXE III-A: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS (IPC) 2014 (PRIORITÉS DE GESTION)

	Valeurs cibles 2014	IPC 2014	IPC 2013	IPC 2012
2.3 Amélioration de la cohérence et de l'efficacité du système des Nations Unies				
Proportion d'indicateurs communs de l'Examen quadriennal complet mesurés par le PAM au cours d'une année de référence	100	75	n.d.	n.d.
Pourcentage d'effets directs des projets du PAM (nouveaux programmes de pays) conformes au Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement	100	100	100	n.d.
2.4 Contribution à l'efficacité de la gouvernance du PAM				
Pourcentage d'exécution du programme de travail de l'exercice biennal du Conseil d'administration du PAM	75	97	n.d.	n.d.
Processus et systèmes				
3.1 Conception de programmes de grande qualité, approuvés en temps voulu				
Pourcentage de données de référence et de valeurs cibles établies pour les indicateurs des cadres logiques des projets dans les trois mois suivant le démarrage de l'activité	65	63	n.d.	n.d.
3.2 Chaîne d'approvisionnement efficace permettant de livrer rapidement l'assistance alimentaire				
Pourcentage d'interventions d'urgence lancées face à des crises soudaines dans le cadre desquelles le premier cycle de distributions de vivres commence dans les trois jours	100	0	96	72
Pourcentage des vivres requis livrés en temps voulu et répondant aux critères de qualité ⁵	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Pourcentage d'exécution de l'assistance alimentaire prévue (vivres, transferts monétaires et bons, et développement des capacités)	100	56	63	n.d.
Coût moyen par ration	Valeur de référence	0,37	n.d.	n.d.

⁵ En raison de problèmes techniques et méthodologiques, le PAM n'a pas été en mesure de recueillir des données pour toutes ses opérations et il n'a pas été possible d'établir des valeurs de référence.

ANNEXE III-A: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS (IPC) 2014 (PRIORITÉS DE GESTION)

	Valeurs cibles 2014	IPC 2014	IPC 2013	IPC 2012
Pourcentage de réduction des délais grâce à l'utilisation du Mécanisme d'achat anticipé	50	73	71	70
Pourcentage de réduction des délais liée à l'utilisation du préfinancement	50	57	48	37
3.3 Rationalisation et efficacité des processus et des systèmes				
Pourcentage d'exécution des actions prévues aux fins du renforcement organisationnel et de la stratégie visant à adapter le PAM à sa mission	100	100	n.d.	n.d.
3.4 Plateformes favorables à l'apprentissage, au partage et à l'innovation				
Toutes les principales divisions disposent de plateformes fonctionnelles d'apprentissage et de partage	50	100	n.d.	n.d.
Programmes				
4.1 Interventions programmatiques adaptées et fondées sur des données factuelles				
Pourcentage d'indicateurs d'effet direct des projets attestant d'une évolution favorable (ou d'une stabilisation)	65	69	n.d.	n.d.
Pourcentage d'indicateurs d'effet direct atteignant leurs valeurs cibles pour les projets clos	70	47	n.d.	n.d.
Pourcentage de réalisation des 15 indicateurs de performance du cadre de responsabilité pour la prise en compte systématique de la problématique hommes-femmes relatifs à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes	100	80	47	27
Nombre de projets ayant obtenu la note 2a ou 2b pour ce qui est du marqueur de l'égalité hommes-femmes (conformément à l'Examen quadriennal complet)	75	79	50	24
Pourcentage de pays dotés d'une stratégie actualisée de réduction des risques de catastrophe [Examen quadriennal complet]	Valeur de référence	72	n.d.	n.d.

ANNEXE III-A: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS (IPC) 2014 (PRIORITÉS DE GESTION)

	Valeurs cibles 2014	IPC 2014	IPC 2013	IPC 2012
4.2 Adéquation avec les priorités du gouvernement et renforcement des capacités nationales				
Pourcentage de bureaux de pays dotés d'un mécanisme opérationnel de réclamation et de remontée de l'information pour les populations touchées	Valeur de référence	49	n.d.	n.d.
Pourcentage de pays dans lesquels le développement des capacités des acteurs locaux et nationaux assuré par le PAM en matière de préparation aux crises est entièrement aligné sur les plans nationaux	50	53	n.d.	n.d.
Pourcentage de fonds des programmes consacrés au renforcement des capacités nationales [Examen quadriennal complet]	Valeur de référence	n.d.	n.d.	n.d.
4.3 Capitalisation de l'expérience et généralisation des innovations				
Pourcentage d'exécution du plan de travail du PAM en matière d'évaluation approuvé par le Conseil d'administration	100	130	100	n.d.
4.4 Communication efficace des résultats des programmes et campagnes de mobilisation				
Proportion de la couverture positive des activités du PAM par les médias traditionnels	Valeur de référence	89	n.d.	n.d.
Obligation redditionnelle et financement				
5.1 Mobilisation de ressources prévisibles et souples en temps voulu				
Pourcentage des besoins bruts couverts	100	66	65	58
Pourcentage des contributions multilatérales confirmées	30	8	9	11
Pourcentage des dépenses imputées aux fonds d'affectation spéciale par rapport aux ressources allouées à ces fonds	100	82	n.d.	n.d.

ANNEXE III-A: INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS (IPC) 2014 (PRIORITÉS DE GESTION)

	Valeurs cibles 2014	IPC 2014	IPC 2013	IPC 2012
5.2 Affectation stratégique, transparente et efficiente des ressources				
Pourcentage d'allocations multilatérales ayant été décidées selon le processus de hiérarchisation des priorités du Comité pour l'affectation stratégique des ressources	100	100	n.d.	n.d.
5.3 Utilisation du dispositif d'application du principe de responsabilité				
Nombre de recommandations issues de l'audit interne en souffrance	106	166	106	271
Pourcentage de bureaux ayant répondu "oui" aux principales questions sur les contrôles dans la déclaration d'assurance	100	83	n.d.	n.d.
Taux d'achèvement du cycle PACE	100	95	91	81
5.4 Démonstration de l'efficacité de la gestion des ressources				
Proportion du solde total non dépensé à la fin d'un projet par rapport au total des fonds reçus par le projet	0	0,2	0,05	0,5
Pourcentage d'évolution du taux d'émissions de CO ² par rapport à la valeur de référence de 2008	-10	-9,4	-8,3	-6,6
Pourcentage de pertes après livraison	2	0,35	0,66	0,74

ANNEXE III-B: MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE INSTITUTIONNELLE PAR PRIORITÉ DE GESTION

Étape 1: Calculer le résultat de l'indicateur de performance clé (IPC) au regard de la valeur cible et déterminer le degré d'amélioration, ou "code-couleur".

Code-couleur	
Progrès importants	Valeur effective avec écart négligeable par rapport à la valeur cible
Progrès modérés	Valeur effective avec écart modeste par rapport à la valeur cible
Aucun progrès	Valeur effective avec écart supérieur au niveau acceptable par rapport à la valeur cible

Par exemple: Pourcentage de pays ayant conclu les accords de collaboration prévus avec des organismes pertinents, Valeur cible = 100 et Valeur réelle = 93.

Le score sera: $93/100 \times 100 = 93$

L'objectif a été atteint à 93 pour cent, ce qui correspond à "**Progrès importants**".

Étape 2: Affecter une valeur indicielle à chaque code-couleur de l'IPC.

Code-couleur	Indice
Progrès importants	3
Progrès modérés	2
Aucun progrès	1

Le score "**Progrès importants**" ayant été obtenu pour l'indicateur "Pourcentage de pays ayant conclu les accords de collaboration prévus avec des organismes pertinents", la valeur indicielle correspondante est 3.

Étape 3: Calculer la moyenne des indices de l'IPC pour obtenir le bilan du résultat de gestion.

Par exemple: Trois IPC sont utilisés pour mesurer le "**Développement des partenariats opérationnels et stratégiques**":

IPC	Indice
Montant des contributions reçues d'autres partenaires non gouvernementaux (en millions de dollars)	2
Pourcentage de pays ayant conclu les accords de collaboration prévus avec des organismes pertinents	3
Pourcentage de pays ayant participé à des activités de coopération Sud-Sud ou de coopération triangulaire appuyées par le PAM	3

On calcule alors la moyenne. Dans le cas ci-dessus = $(2+3+3)/3 = 2,6$.

Étape 4: Attribuer un code-couleur à la valeur indiciaire du résultat de gestion.

Indice	Code-couleur
> ou = 2,5	Progrès importants
> ou = 1,5	Progrès modérés
< 1,5	Aucun progrès

L'indicateur "**Développement des partenariats opérationnels et stratégiques**" ayant obtenu une note moyenne de 2,6, le bilan correspond à "**Progrès importants**".

Étape 5: Répéter la même méthodologie en suivant les étapes 2 à 4 pour évaluer les priorités de gestion à partir des bilans des résultats de gestion.

ANNEXE IV: ACTIVITÉS DU BUREAU DE LA DÉONTOLOGIE – RAPPORT ANNUEL 2014**Résumé**

Le présent rapport annuel est soumis à la session annuelle du Conseil d'administration de 2015, en application du paragraphe 7 du Rapport du Corps commun d'inspection sur "La déontologie dans le système des Nations Unies" (2010/3)¹. Il a été examiné par le Groupe de la déontologie des Nations Unies, en application de la Section 5.4 de la circulaire du Secrétaire général intitulée "Respect de la déontologie à l'échelle du système: organes et programmes ayant une administration distincte" (ST/SGB/2007/11, telle qu'amendée), et a été remis à la Directrice exécutive conformément au paragraphe 6.2 de la circulaire de la Directrice exécutive ED2008/002 intitulée "Establishment of the Ethics Office in WFP" (Création du bureau de la déontologie du PAM).

Le rapport résume les activités du Bureau de la déontologie pendant la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2014. Il contient des observations sur le travail du Bureau et sur l'éthique au sein du PAM et dans le contexte plus large du système des Nations Unies.

I. Introduction

1. Le présent rapport est le premier rapport élaboré par la nouvelle Directrice du Bureau de la déontologie, qui a pris ses fonctions au PAM en avril 2014. Depuis sa création en 2008, le Bureau a eu un directeur à plein temps, suivi tout récemment par un directeur par intérim à temps partiel. Le rapport décrit le travail accompli jusqu'à présent par le Bureau de la déontologie, en insistant sur les activités de l'année 2014, et donne quelques informations concernant les activités prévues pour 2015.

II. Contexte

2. Le Bureau de la déontologie a été créé en janvier 2008 en application de la circulaire 2008/002 de la Directrice exécutive (Création du Bureau de la déontologie du PAM) suite à la circulaire du Secrétaire général ST/SGB/2007/11 intitulée "Respect de la déontologie à l'échelle du système: organes et programmes ayant une administration distincte". Le principal objectif du Bureau est d'aider le Directeur exécutif à veiller à ce que tous les employés du PAM (quel que soit leur contrat en tant que salariés ou bénévoles) se conforment à leur mission et s'acquittent de leurs fonctions en satisfaisant aux exigences les plus élevées en matière d'intégrité prescrites par la Charte des Nations Unies, et dans le respect des Normes de conduite de la fonction publique internationale, 2013 (Normes de conduite des Nations Unies)² et des autres politiques et pratiques en matière de normes de conduite applicables au personnel du PAM, auxquelles s'est ajouté le Code de conduite du PAM en octobre 2014.

3. Le présent rapport expose les activités du Bureau de la déontologie, classées comme suit:

A. Avis et orientation

B. Programme annuel de déclaration de situation financière et de déclaration des conflits d'intérêt

¹ Recommandation 7 du Rapport du Corps commun d'inspection intitulé "La déontologie dans le système des Nations Unies" (JIU/REP/2010/3).

² Normes de conduite de la fonction publique internationale, Commission de la fonction publique internationale, 2013.

- C. Protection contre les représailles et politique du PAM en matière de protection des dénonciateurs d'irrégularités
- D. Appui à l'élaboration des normes et aux politiques
- E. Formation, éducation et sensibilisation
- F. Encadrement, culture et paramètres de la déontologie

4. Le présent rapport a été élaboré conformément à la section 5.4 de la circulaire ST/SGB/2007/11, en vertu de laquelle les bureaux de la déontologie du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (ONU) et des organes et programmes sous administration distincte, sont tenus d'établir des rapports annuels à soumettre pour examen au Comité de déontologie des Nations Unies, qui a pris le nom de Groupe de la déontologie des Nations Unies (ci-après Groupe de la déontologie). Le rapport a été examiné par le Groupe de la déontologie et est à présent soumis au Conseil d'administration du PAM.

5. Le présent rapport donne un aperçu des activités entreprises par le Bureau de la déontologie pendant la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2014 et inclut des comparaisons avec l'année écoulée, dans la mesure des statistiques disponibles.

III. Activités du Bureau de la déontologie

6. On trouvera ci-dessous un aperçu des activités du Bureau de la déontologie³ subdivisées par catégorie: Avis et orientation (160 demandes différentes); Programme annuel de déclaration de situation financière et de déclaration des conflits d'intérêt (1 600 courriels); Protection contre les représailles et Politique en matière de protection des dénonciateurs d'irrégularités (4 examens); Appui à l'élaboration des normes et aux politiques (19 examens distincts outre le Code de conduite du PAM); Formation, éducation et sensibilisation (9 événements distincts avec de nouveaux matériels de formation); Groupe de la déontologie/Réseau Déontologie des organisations multilatérales (12 conférences téléphoniques/réunions). Note: ces chiffres représentent le nombre d'activités de chaque type et ne reflètent pas la durée ou le nombre de personnes concernées. La section suivante contient davantage d'informations sur chaque domaine d'activité.

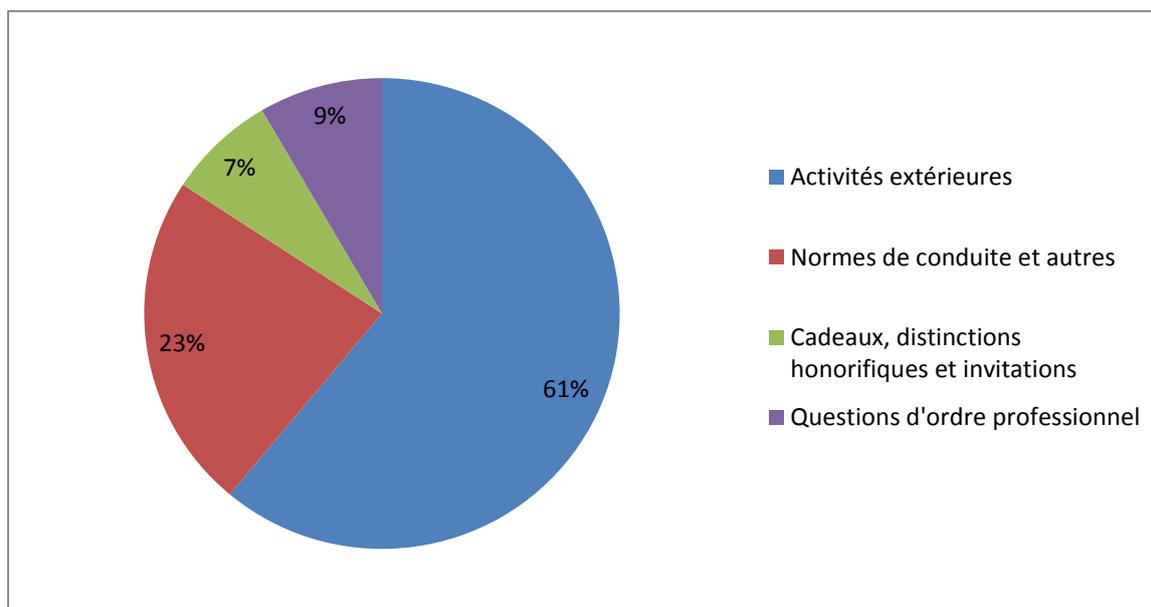
A. Avis et conseils

7. Le Bureau de la déontologie a fourni des avis et des conseils aux employés et à la direction du PAM. Il a enregistré 160 demandes d'avis et de conseils sur des questions non liées au Programme de déclaration de situation financière, à la protection contre les représailles ou à la Politique en matière de protection des dénonciateurs d'irrégularités. Ce chiffre représente une augmentation de 60 pour cent par rapport aux 102 demandes d'avis et de conseils formulées en 2013. Ces demandes (figure 1) ont porté sur les éléments suivants: activités extérieures (61 pour cent); cadeaux, distinctions honorifiques, invitations, etc. (7 pour cent); questions d'ordre professionnel et activités postérieures à la cessation de service (9 pour cent); et questions diverses, y compris sur les Normes de conduite des Nations Unies (23 pour cent). Elles s'ajoutent aux demandes d'avis ou d'orientation concernant le Programme de déclaration de situation financière, la Protection contre les représailles ou la Politique en matière de protection des dénonciateurs

³ Circulaire de la Directrice exécutive ED2008/002 (Création du bureau de la déontologie au PAM) et Circulaire de la Directrice exécutive ED2008/004, "Déclaration d'intérêts financiers, activités extérieures et distinctions honorifiques, décorations, faveurs, dons ou rémunérations".

d'irrégularités et le Programme de déclaration de situation financière, qui sont décrites respectivement dans les sections C et B de ce résumé.

Figure 1: Demande d'avis par catégorie



8. Le Bureau de la déontologie a lancé une vaste concertation avec la haute direction sur l'appui qu'il peut lui apporter sous forme d'avis et de conseils, en particulier pour cerner les cas où il peut être indiqué de solliciter ces avis et conseils, qu'il s'agisse de questions individuelles spécifiques ou de questions institutionnelles de plus grande portée.

B. Programme annuel de déclaration de situation financière et de déclaration des conflits d'intérêt

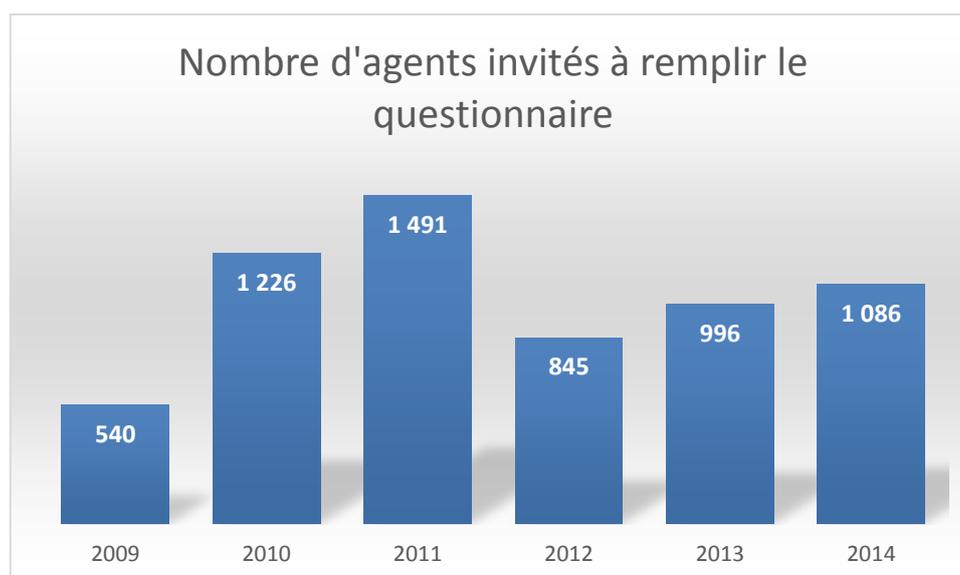
9. La politique du PAM instituant le Programme de déclaration de situation financière a été adoptée en avril 2008³ et la mise en œuvre a débuté en 2009. La politique est un élément essentiel de la détermination du PAM à renforcer la transparence et la confiance du public. Le programme de déclaration est un outil qui permet aux membres du personnel et au PAM dans son ensemble de se protéger et de gérer les risques. Le Bureau de la déontologie est chargé d'administrer ce programme dans le but d'aider le PAM à détecter les conflits d'intérêt personnels et à les atténuer dans l'intérêt supérieur de l'organisation.

10. Le Bureau de la déontologie a procédé pour la sixième année à l'opération de déclaration de situation financière, portant sur la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2013. Les fonctionnaires concernés sont les administrateurs de rang D-1 ou D-2 ainsi que tous les directeurs de pays, quel que soit leur grade, les chefs de bureau/bureau auxiliaire et les chefs de bureau de section, tous les membres du personnel dont les attributions comprennent l'émission d'ordres d'achat sous quelque forme que ce soit; tous ceux qui sont chargés des services de contrôle (audits/enquêtes, inspections), des placements (Trésorerie), des services juridiques – à l'exception du personnel de la Sous-Division du droit administratif et du droit du travail – et des achats, ainsi que tous les membres du personnel qui ont siégé au sein d'un comité de gestion des fournisseurs ou ont eu régulièrement accès à des informations confidentielles concernant les achats.

11. Le Bureau de la déontologie, à l'aide de données fournies par la Division des ressources humaines, a dressé une liste initiale de participants sur la base des critères énoncés dans la politique, comme indiqué dans le paragraphe précédent. Le Bureau de la déontologie a ensuite fragmenté cette liste et envoyé à chaque chef de division/bureau sa liste respective en lui demandant de confirmer les participants préalablement répertoriés conformément aux critères établis dans la politique. Il s'agit d'une tâche laborieuse mais qui est essentielle pour recenser les participants que les données communiquées par la Division des ressources humaines ne permettent pas de sélectionner. Par exemple, la nature décentralisée des comités de gestion des fournisseurs implique qu'il appartient aux directeurs d'inscrire les membres de ces comités en tant que participants au programme. La haute direction a un rôle essentiel à jouer pour recenser correctement les personnes relevant du programme et elle s'en est acquittée avec la plus grande diligence.

12. Sur les 14 599 fonctionnaires que compte le PAM, quelque 1 086 – c'est-à-dire 7,4 pour cent de l'effectif total – ont vu leur participation au programme confirmée par la haute direction. Ce chiffre est en légère hausse (1,2 pour cent) par rapport à l'année précédente, comme l'indique la figure 2 ci-dessous.

Figure 2: Participation au Programme annuel de déclaration de situation financière et de déclaration des conflits d'intérêt par année civile (2009–2014)



13. Le programme de déclaration de situation financière comprend trois volets: le questionnaire sur le conflit d'intérêt, le questionnaire de vérification de l'obligation de déclarer et la déclaration de situation financière.

14. Le questionnaire de vérification de l'obligation de déclarer a servi de filtre, réduisant à 879 le nombre des participants, soit 207 de moins. Ce chiffre représente 20 pour cent de l'effectif total confirmé par la direction. La portée de ce filtrage correspond à celui des années précédentes. Le Bureau de la déontologie est en train de l'analyser dans le but de mieux comprendre les raisons d'un pourcentage aussi important dans l'intention de modifier le processus comme il conviendra, au cours des prochaines années, à la lumière des résultats de cette étude.

- 15.** Le questionnaire sur le conflit d'intérêt porte sur les relations que le fonctionnaire du PAM ou d'autres personnes à charge peuvent avoir eu avec des fournisseurs du PAM, des partenaires ou des gouvernements et demande de signaler toute activité extérieure, cadeau ou distinction honorifique reçus, relation familiale à l'intérieur du système des Nations Unies, relation propriétaire/locataire, etc. Le questionnaire a été conçu de façon à faire apparaître ou révéler tous les conflits d'intérêt potentiels susceptibles de porter atteinte à la réputation du PAM, afin d'y remédier ou de les atténuer.
- 16.** De même, la déclaration de situation financière a pour objet de faire apparaître ou révéler les conflits d'intérêt potentiels susceptibles de nuire à la réputation du PAM, dans le but de résoudre ou d'atténuer ces conflits.
- 17.** Dans le cadre de l'exécution du programme de déclaration de situation financière en 2014, le Bureau de la déontologie a répondu, comme à l'accoutumée, à de nombreux courriels, appels téléphoniques et visites (plus de 1 600 au total) concernant le programme.
- 18.** Sur les 1 086 employés du PAM appelés à participer au programme, 1 073 ont rempli le questionnaire sur le conflit d'intérêt et 803 ont été tenus de remplir aussi la déclaration de situation financière; 207 s'en sont estimés dispensés, mais 58 d'entre eux ont été obligés de remplir quand même la déclaration, tandis que les autres en ont été exemptés.
- 19.** Le programme de déclaration de situation financière a été lancé le 7 avril 2014 et son échéance a été fixée au 6 mai 2014. Selon l'usage, des délais supplémentaires ont été accordés.
- 20.** En 2014, pour la première fois depuis la mise en place du programme, la proportion d'employés ayant respecté leurs obligations de déclaration a été de 100 pour cent. Malheureusement, le programme n'a pris fin qu'en février 2015 – plus de dix mois après son lancement, ce qui a eu un impact important au plan des ressources. De novembre 2014 jusqu'à fin février 2015, le Bureau de la déontologie a envoyé plus de 120 courriels supplémentaires pour parvenir à un taux de respect des obligations de 100 pour cent.
- 21.** Les réponses ont été analysées par un consultant externe sous la direction du Bureau de la déontologie du PAM. Tout conflit d'intérêt potentiel, apparent ou effectif, a été traité directement par le Bureau. Sur la totalité des déclarations de situation financière examinées, 28 ont fait apparaître un conflit d'intérêt potentiel. L'examineur a demandé un complément d'information et conclu, après réexamen des 28 réponses, qu'il n'y avait pas de conflit d'intérêt réel. Le Bureau de la déontologie en a examiné neuf autres directement et a donné un avis favorable; quatre cas de conflit d'intérêt ont été détectés à travers les réponses au questionnaire et ont été traités. Sur la totalité des questionnaires examinés, 231 ont été signalés comme faisant apparaître un conflit d'intérêts potentiel. Un cas de conflit d'intérêt a été détecté au travers des réponses à la déclaration financière et a été traité.
- 22.** Au cours du processus d'examen, l'examineur et le Bureau de la déontologie ont dû solliciter bon nombre d'informations supplémentaires, tels que la dénomination et l'emplacement des actifs et diverses précisions concernant les autres revenus, profits, obligations et compléments de revenus divers. Les entreprises et les organisations mentionnées par les fonctionnaires du PAM dans leur déclaration ont été examinées au regard de la liste des fournisseurs du PAM, qui compte plus de 2 000 prestataires.

23. L'examineur a classé les informations statistiques comme suit: état des observations issues de l'examen des déclarations; analyse des conflits d'intérêt détectés et traités; ventilation des conflits d'intérêt potentiels détectés et examinés; résultats du questionnaire relatif aux conflits d'intérêt et des déclarations de situation financière, ventilés par classe/catégorie; et déclarations ne contenant aucun renseignement financier.

24. Le nombre de déclarations ne contenant aucun renseignement financier a considérablement augmenté; il a plus que doublé depuis l'année dernière, passant de 50 à 105, comme le montre la figure 3 ci-dessous. Le Bureau de la déontologie s'emploie à analyser ces données afin de mieux comprendre les causes d'une telle augmentation dans l'intention d'y remédier comme il convient au cours des prochaines années, à la lumière des résultats de cet examen.

Figure 3: Récapitulatif des déclarations sans signalement de transaction financière

Année du programme (couvrant l'année civile précédente)	2011	2012	2013	2014
Nombre des déclarations	37	28	50	105

25. Le Bureau de la déontologie a entrepris de remanier la base de données du programme de déclaration de situation financière. Par ailleurs, il a actualisé plusieurs communications s'y rapportant. Le travail sur la base de données et la documentation connexe sera poursuivi en 2015.

C. Protection contre les représailles et Politique en matière de protection des dénonciateurs d'irrégularités

26. Tout membre du personnel est tenu de signaler toute violation des règlements ou des règles du PAM aux responsables qui ont pour obligation de prendre les mesures appropriées, et de coopérer avec les instances de contrôle. Toute personne qui dénonce de bonne foi de tels comportements a le droit d'être protégé contre les représailles. L'une des tâches essentielles du Bureau de la déontologie est de concourir à la protection contre les représailles des personnes qui dénoncent des manquements, fournissent de bonne foi des informations sur des irrégularités commises par un ou plusieurs membres du personnel, ou qui collaborent à un audit ou une enquête dûment autorisés. Le principal objectif de la politique est de faire en sorte que les fonctionnaires signalent des irrégularités et coopèrent avec les investigations sans faire l'objet de représailles⁴.

27. Le Bureau de la déontologie a reçu quatre demandes de protection contre les représailles. L'une de ces demandes a été classée, le Bureau ayant conclu qu'il n'y avait à premier vue pas de cas de représailles; les trois autres sont restées en suspens. Une personne a bénéficié de protection contre les représailles. Une personne a demandé que l'examen soit suspendu dans l'attente d'un complément d'informations. Un cas était en cours d'examen.

⁴ Protection contre les représailles (réf. Circulaire de la Directrice exécutive 2008/003).

28. Le Bureau de la déontologie, en coordination avec le Groupe de la déontologie (décrit de manière plus détaillée à la section IV ci-dessous), continue à suivre les activités liées à la protection contre les représailles et à la Politique en matière de protection des dénonciateurs d'irrégularités pour veiller à ce que la politique du PAM reste alignée sur celles du système des Nations Unies et à ce que le personnel du PAM en comprenne toute la portée.

D. Appui à l'élaboration des normes et aux politiques

29. Pour instaurer une culture de l'éthique, de la transparence et du respect de l'obligation redditionnelle à l'échelle du PAM, il convient de mener des actions de sensibilisation fréquentes et cohérentes. Le Bureau de la déontologie a fourni à la direction des orientations sur l'incorporation de normes déontologiques dans les pratiques et les processus institutionnels.

30. Le Bureau de la déontologie a apporté des contributions dans le cadre de 19 politiques sous diverses formes – circulaires, politiques, lignes directrices, etc. sans compter son concours à l'élaboration du Code de conduite du PAM et de la circulaire y afférente. Certaines tâches impliquaient l'examen d'une vaste documentation et de multiples versions préliminaires. De plus, l'inclusion du Bureau de la déontologie dans l'examen d'un large éventail de politiques (par exemple, celles touchant la confidentialité) témoigne de la valeur qu'attache le PAM à l'intégration d'une perspective déontologique dans sa gouvernance. La contribution du Bureau de la déontologie a été reçue très positivement. Le Bureau ne possède pas de statistiques sur le nombre de politiques examinées au cours de ces dernières années, mais pour autant qu'il puisse en juger, le nombre et la portée de ses contributions ont augmenté de manière significative.

31. En octobre 2014, le Code de conduite du PAM a été adopté. Ce Code est le fruit d'une collaboration avec la Division des ressources humaines et le Bureau des services juridiques. Les versions préliminaires ont été largement distribuées au sein du PAM aux parties intéressées qui ont fait part de leurs observations. Le Code de conduite a évolué sous l'influence des entretiens menés en 2014 par le Groupe chargé de l'examen du système de justice interne du PAM⁵. L'objet du Code de conduite du PAM est d'apporter un soutien aux membres du personnel avec intégrité. Il comprend 11 points précisant les normes élevées du comportement attendu des employés; il s'applique à l'ensemble du personnel du PAM, quel que soit le type de contrat et le rang; il est structuré de manière à faciliter la compréhension des normes et politiques de haut niveau du PAM et des Nations Unies et par conséquent leur respect par les membres du personnel. Il comprend des principes essentiels pour aider le personnel du PAM à représenter les idéaux du PAM et des Nations Unies et se conformer aux normes de compétence, d'intégrité, d'impartialité, d'indépendance et de discrétion.

32. Le Bureau de la déontologie a mené une campagne de sensibilisation et de communication autour du Code de conduite du PAM. La Directrice du Bureau de la déontologie a envoyé 192 courriels préliminaires et plus de 260 courriels personnels aux chefs de bureau, aux directeurs et autres responsables avec des exemples de communications et de sujets de discussion sur le Code de conduite du PAM, en demandant aux hauts responsables d'entamer des débats avec le personnel au sein de leurs divisions et bureaux respectifs. Le Bureau de la déontologie a reçu environ 91 courriels en réponse aux courriels personnels, soit un taux de réponse accusant

⁵ En 2014, le PAM a chargé un groupe de travail indépendant de procéder à l'examen de son système de justice interne. Ce groupe a produit un rapport qui contenait plusieurs recommandations ayant un impact sur le travail du Bureau de la déontologie.

réception d'environ 47 pour cent, avec confirmation de 44 cas de débats directs sous forme de courriels, de réunions du personnel ou autres dispositions. Ainsi, sur la totalité des responsables de haut rang contactés, 25 pour cent environ ont confirmé avoir donné suite, se répartissant comme suit: 21 pour cent environ des directeurs régionaux et directeurs de pays contactés et 36 pour cent des chefs de bureau, directeurs et fonctionnaires de rang supérieur au Siège et dans les bureaux de liaison.

E. Formation, éducation et sensibilisation

33. Les activités de formation, d'éducation et d'information sont des fonctions primordiales du Bureau de la déontologie⁶. À la lumière de l'expérience, les activités du Bureau de la déontologie dans ce domaine semblent avoir augmenté substantiellement en 2014 par rapport à 2013.

34. Le Bureau de la déontologie a créé une nouvelle formation à l'intention des conseillers pour le respect au travail qui, depuis 2012, ont aussi été désignés comme "ambassadeurs de la déontologie pour le PAM". Vingt-trois conseillers pour le respect au travail ont été formés en juillet 2014, ce qui porte à 123 le total des personnes formées depuis 2012. Par ailleurs, le Bureau de la déontologie a organisé à l'intention d'une trentaine de conseillers une série de séances d'information par voie de conférences téléphoniques, sur le Code de conduite du PAM, adopté en octobre 2014.

35. Le Bureau de la déontologie a conçu et tenu plusieurs nouvelles sessions de formation qui ont permis d'atteindre directement quelque 125 employés supplémentaires du PAM, au moyen de présentations en direct, et 400 autres fonctionnaires à l'aide de matériel de formation révisé par l'intermédiaire de l'Ombudsman. Des entretiens et des forums de discussion ont également été organisés.

36. La Directrice du Bureau de la déontologie et le Directeur de la Division des achats ont collaboré à la mise au point d'une communication à l'intention des 12 000 fournisseurs du PAM au sujet de la conduite qui est attendue d'eux. Le Bureau de la déontologie et la Division des achats prévoient de continuer à travailler ensemble sur les questions de déontologie en 2015 et au-delà.

37. Un groupe d'experts indépendants a examiné le système de justice interne du PAM en 2014. Le rapport rédigé suite à cet examen contient plusieurs recommandations qui ont un impact sur le Bureau de la déontologie. Une de ces recommandations préconisait la mise en place d'une formation en ligne obligatoire sur la déontologie (cours en ligne de déontologie).

38. Bien qu'aucune provision ne soit habituellement inscrite au budget du Bureau de la déontologie pour l'éducation et l'information, celui-ci a réussi à dégager des fonds pour que le cours en ligne de déontologie soit activé en 2015.

F. Encadrement, culture et paramètres de la déontologie

39. Pendant les 90 premiers jours de son mandat, la nouvelle Directrice du Bureau de la déontologie s'est entretenue avec tous les membres du Groupe de haut niveau chargé de la gestion sauf un (retenu par des situations d'urgence régionales, mais qui a été interviewé par la suite), et avec de nombreux autres fonctionnaires, qu'elle a interrogés sur leurs impressions au sujet du Bureau de la déontologie et sur leurs attentes pour l'avenir. Les informations recueillies ont été

⁶ Formation, éducation et sensibilisation (réf. Circulaire de la Directrice exécutive 2008/002).

déterminantes pour aider à définir l'orientation du Bureau de la déontologie et pour permettre à la haute direction de mieux comprendre le rôle du Bureau de la déontologie et de quelle manière une solide culture de la déontologie peut contribuer à rendre le PAM plus efficace et plus efficient.

40. Le Bureau de la déontologie et la haute direction ont travaillé à la rédaction de messages reflétant le "ton donné par les dirigeants".

41. Le Bureau de la déontologie a mis en place plusieurs nouveaux mécanismes de suivi dans le but d'obtenir des mesures relatives à ses activités.

IV. Groupe de la déontologie des Nations Unies et Réseau Déontologie des organisations multilatérales, institutions sises à Rome

42. Le Groupe de la déontologie existe depuis 2007 et il a pris son nom actuel en avril 2013. Il a pour mandat d'arrêter des normes et des politiques de déontologie uniformisées pour le Secrétariat de l'ONU et les organes et programmes sous administration distincte. Il a aussi pour rôle de procéder aux consultations sur certaines affaires et questions importantes et particulièrement complexes intéressant l'ensemble du système des Nations Unies. Par exemple, le groupe d'experts de la déontologie a examiné plusieurs questions de déontologie liées aux Normes révisées de conduite des Nations Unies et fait le point des politiques de protection contre les représailles dans les organisations, fonds et programmes du système des Nations Unies.

43. Le Groupe de la déontologie se composait des chefs des bureaux de la déontologie des organes et programmes de Nations Unies sous administration distincte et du chef du Bureau de la déontologie du Secrétariat de l'ONU. Sa composition est restée la même que l'année dernière et comprend les chefs des bureaux de la déontologie du Secrétariat de l'ONU (présidence), du FNUAP, du HCR, du PAM, du PNUD, de l'UNICEF, de l'UNOPS et de l'UNRWA⁷.

44. Le Groupe de la déontologie a traité un certain nombre de questions d'intérêt commun, notamment l'harmonisation et la cohérence des avis émis en matière de déontologie, l'application des programmes respectifs de déclaration de situation financière, l'examen des rapports annuels des membres du Groupe, les politiques et les pratiques relatives à la protection contre les représailles, et a eu divers échanges en temps réel sur des considérations d'ordre éthique. Le Bureau de la déontologie a participé à toutes les conférences téléphoniques et réunions, soit onze au total. Le rapport présenté par le Secrétaire général à la soixante-neuvième session de l'Assemblée générale des Nations Unies, sous le titre "Activités du Bureau de la déontologie" (doc. A/69/332) rend compte des activités du Groupe.

45. Pour appuyer les efforts du Secrétaire général pour promouvoir la collaboration sur les questions relevant de la déontologie au sein de la famille des Nations Unies, le Réseau Déontologie des organisations multilatérales a été créé le 21 juin 2010 dans le cadre du Conseil des chefs de secrétariat des Nations Unies pour la coordination. Le réseau regroupe les responsables de la déontologie et les spécialistes de domaines connexes du Secrétariat de l'ONU et des fonds, programmes et institutions spécialisées des Nations Unies, et des institutions financières internationales, notamment la Banque mondiale, le Fonds monétaire international et d'autres entités multilatérales. L'échange d'expérience et de matériel au sein du Réseau a permis

⁷ Participation au Groupe de la déontologie des Nations Unies et au Réseau Déontologie des organisations multilatérales (réf. Circulaire de la Directrice exécutive 2008/002; ST/SGB/2007/11).

à la Directrice du Bureau de la déontologie de produire plus rapidement du matériel de formation supplémentaire à l'intention des conseillers pour le respect au travail.

46. Le Groupe de la déontologie a démontré son utilité dans l'application cohérente des normes de déontologie et dans le renforcement des synergies au sein du système des Nations Unies. Les échanges collégiaux au sein de cette communauté de praticiens ont permis à la nouvelle Directrice du Bureau de la déontologie de se familiariser rapidement avec le cadre juridique et politique du système des Nations Unies. Le groupe a été aussi une précieuse source d'information sur les questions de déontologie propres aux Nations Unies et sur les procédures de travail des autres bureaux de la déontologie du système.

47. Les responsables de la déontologie des trois organismes sis à Rome se consultent périodiquement et partagent les pratiques optimales.

V. Observations

48. En 2014, le Bureau de la déontologie a constaté une augmentation substantielle du nombre de demandes d'avis et de conseils par rapport à 2013. La Directrice du Bureau de la déontologie estime que cette augmentation est due à trois facteurs: l'affectation de nouveau à plein temps d'un responsable de la déontologie; la visibilité accrue du Bureau de la déontologie, directement et à travers le soutien de la haute direction et la mise en place de nouveaux dispositifs de suivi.

49. De manière générale, pendant ses cinq premières années, le Bureau de la déontologie a réussi à établir des politiques à l'appui de son mandat et à maintenir l'élan initial. Le Bureau de la déontologie, avec l'aval de la Directrice exécutive, a entamé l'examen des politiques existantes en vue de les réviser pour prendre en compte les considérations structurelles actuelles et les "leçons tirées" au fil des ans, depuis l'adoption de ces politiques.

50. Pendant ses cinq premières années d'existence et tout au long des deux dernières années, le Bureau de la déontologie semble avoir centré principalement son attention sur les risques liés à l'intégrité au niveau individuel et s'être peu intéressé aux risques plus étendus, qui pourraient avoir un impact plus important pour le PAM. Alors que les avis et les conseils sont généralement de nature réactive, le Bureau de la déontologie a invité la haute direction à encourager la réflexion sur les questions de déontologie en amont de la prise de décisions opérationnelles et stratégiques. À cet égard, en 2015, le Bureau de la déontologie continuera à dialoguer et à agir en coordination avec la haute direction.

51. Le Bureau de la déontologie a présenté une approche intégrée et holistique de la déontologie. Cette approche semble avoir été bien reçue et le Bureau de la déontologie continuera à la développer en 2015.

52. Le Bureau de la déontologie, à travers ses interactions avec le Groupe de la déontologie, a continué à suivre les activités liées à la protection contre les représailles et à la protection des dénonciateurs d'irrégularités pour faire en sorte que la politique du PAM dans ce domaine reste alignée sur celles des Nations Unies et que ses objectifs soient bien compris par le personnel du PAM, la haute direction et les responsables aux divers échelons.

VI. Conclusions

53. Les rapports annuels passés avaient souligné les difficultés liées au fonctionnement d'un bureau aux effectifs si réduits. En 2014, le Bureau de la déontologie a tenté de surmonter ces contraintes au moyen des ressources disponibles en embauchant des stagiaires. Du coup, le Bureau de la déontologie a pu relancer la vente aux enchères. Il s'agit de la vente en interne des cadeaux reçus ou qu'il était inconvenant de refuser, et qui ont été déclarés au Bureau de la déontologie, comme le veut la politique du PAM. Les recettes de la vente aux enchères ont été versées au programme d'alimentation scolaire utilisant la production locale au Kenya et aux opérations menées en faveur des réfugiés syriens. La vente aux enchères a été appuyée par le Directeur exécutif adjoint, et plusieurs outils de communication ont été créés ou actualisés, comme des affiches, des foires aux questions, des courriels, etc. La vente aux enchères a été accueillie favorablement et considérée comme un outil efficace pour faire mieux connaître les politiques et les pratiques du PAM applicables aux cadeaux. Les stagiaires ont également concouru aux activités du Bureau en conduisant des recherches à l'appui: de demandes spécifiques émanant de la Directrice exécutive, de la haute direction et d'autres responsables; de l'examen, de l'analyse et des contributions concernant les politiques et les pratiques; des avis et conseils fournis par le Bureau aux membres du personnel et à la direction. Le Bureau de la déontologie a aussi créé de nouveaux modèles pour faciliter son travail.

54. En 2012, le PAM s'est lancé dans l'entreprise d'adapter sa structure à sa mission, et il a par la suite introduit des initiatives de gestion de la performance et d'autres mesures destinées à soutenir cette entreprise et à appuyer le Plan de gestion, le Plan stratégique et les priorités de gestion. Le Bureau de la déontologie continuera à organiser son travail de manière à contribuer et enrichir cette entreprise sur le plan des infrastructures et des opérations.

ANNEXE V: PERSONNEL DU PAM AYANT UN CONTRAT D'UNE DURÉE D'UN AN OU PLUS¹

CATÉGORIE	TOTAL	NOMBRE DE FEMMES	POURCENTAGE DE FEMMES
Catégories supérieures (D-2 et plus)	43	12	28
Fonctionnaires du cadre organique recrutés au niveau international (P-1 à D-1)	1 333	548	41
Administrateurs auxiliaires	52	32	62
TOTAL, PERSONNEL RECRUTÉ SUR LE PLAN INTERNATIONAL	1 428	592	41
Administrateurs nationaux	766	282	37
Agents des services généraux	3 140	1 155	37
Contrats de service	6 033	1 490	25
TOTAL, PERSONNEL RECRUTÉ SUR LE PLAN NATIONAL	9 939	2 927	29
TOTAL, EMPLOYÉS DU PAM²	11 367	3 519	31

¹ Au 31 décembre 2014; ne comprends pas les contrats temporaires d'une durée égale ou inférieure à 11 mois, comme les contrats à court terme des administrateurs internationaux, les contrats de consultants, les contrats à court terme du personnel des services généraux, les accords de services spéciaux, les stagiaires, les contrats d'auteur, les boursiers, les volontaires du PAM et des Nations Unies et les travailleurs occasionnels.

² Données extraites de WINGS le 12 janvier 2015.

ANNEXE VI: PROFIL DE L'AIDE ALIMENTAIRE DANS LE MONDE

	2010	2011	2012	2013*	2014*
Livraisons d'aide alimentaire (en millions de tonnes)					
Livraisons d'aide alimentaire dans le monde	6,9	5,0	5,0	3,9	3,6
Part du total correspondant au PAM	4,3	3,3	2,9	3,3	3,2
Livraisons d'aide alimentaire, par produit					
Céréales	5,9	4,1	4,3	3,1	2,9
Produits autres que les céréales	1,0	0,9	0,7	0,8	0,7
Livraisons d'aide alimentaire dans le monde (en %)					
Livraisons d'aide alimentaire, par modalité					
Bilatérales	5	6	11	2	0
Multilatérales	63	69	60	76	77
ONG	32	25	29	22	23
Livraisons d'aide alimentaire, par catégorie					
Opérations d'urgence	76	71	70	77	84
Projets	20	26	27	23	16
Programmes	4	3	3	-	-
Livraisons d'aide alimentaire, par région					
Afrique subsaharienne	60	62	63	57	48
Asie	27	21	22	17	20
Europe orientale et CEI	1	0	0	0	0
Amérique latine et Caraïbes	8	7	4	4	4
Moyen-Orient et Afrique du Nord	4	10	11	22	28

Source: PAM/Système international d'information sur l'aide alimentaire (INTERFAIS), 16 avril 2015.

* Les chiffres pour 2013 et 2014 sont provisoires.

ANNEXE VII: ACHATS DE PRODUITS ALIMENTAIRES PAR LE PAM EN 2014

	Quantités (en tonnes)	% du total	En millions de dollars	% du total
Pays en développement				
Pays les moins avancés	615 878	28	252,9	20
Autres pays à faible revenu ¹	44 990	2	18,7	1
Pays à revenu intermédiaire (tranche inférieure) ²	538 800	25	305,3	24
Pays à revenu intermédiaire (tranche supérieure) ³	560 909	26	367,7	29
Total partiel	1 760 575	81	944,6	75
Pays développés				
Total partiel	425 329	19	307,3	25
TOTAL	2 185 904	100	1 251,8	100

No.	PAYS	(en tonnes)	En dollars
Pays en développement			
1	TURQUIE	367 131	246 336 647
2	INDE	239 056	116 609 844
3	INDONÉSIE	83 362	73 526 895
4	ÉTHIOPIE	131 392	48 582 714
5	PAKISTAN	56 456	29 980 901
6	AFRIQUE DU SUD	62 565	28 055 485
7	UKRAINE	78 850	26 039 899
8	MYANMAR	58 560	23 849 681
9	RÉPUBLIQUE-UNIE DE TANZANIE	71 733	23 612 870
10	THAÏLANDE	43 231	22 474 725
11	OUGANDA	49 921	20 649 138
12	IRAQ	17 290	20 347 009
13	KENYA	44 763	18 629 706
14	MALAWI	41 630	17 828 238
15	ÉTAT DE PALESTINE	18 887	17 042 068
16	SOUDAN	43 270	16 761 298

¹ Revenu national brut (RNB) par habitant inférieur à 1 045 dollars en 2013.

² RNB par habitant situé entre 1 046 dollars et 4 125 dollars en 2013.

³ RNB par habitant situé entre 4 126 dollars et 12 745 dollars en 2013.

ANNEXE VII: ACHATS DE PRODUITS ALIMENTAIRES PAR LE PAM EN 2014

No.	PAYS	<i>(en tonnes)</i>	<i>En dollars</i>
17	JORDANIE	18 891	16 286 379
18	ZAMBIE	42 989	15 308 653
19	LIBAN	15 922	14 205 825
20	MALI	25 754	13 583 914
21	NIGER	24 913	12 204 203
22	HONDURAS	14 562	11 543 053
23	ÉGYPTE	13 245	10 347 319
24	YÉMEN	19 298	8 184 799
25	AFGHANISTAN	20 188	8 100 704
26	RWANDA	16 712	7 322 894
27	BANGLADESH	10 852	6 520 249
28	RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO	8 151	4 816 599
29	GUATEMALA	8 202	4 382 529
30	BURKINA FASO	9 769	4 299 571
31	MALAISIE	4 151	3 885 768
32	SÉNÉGAL	9 458	3 883 337
33	MOZAMBIQUE	7 560	3 514 975
34	BOLIVIE (ÉTAT PLURINATIONAL DE)	2 447	3 498 929
35	SOUDAN DU SUD	3 762	3 241 719
36	ALGÉRIE	11 243	3 223 916
37	CHINE	3 099	2 860 376
38	CAMEROUN	3 977	2 738 103
39	COLOMBIE	2 471	2 357 041
40	BURUNDI	4 190	2 238 336
41	RÉPUBLIQUE ARABE SYRIENNE	5 413	2 180 871
42	GHANA	5 402	2 074 342
43	NICARAGUA	1 724	1 902 704
44	KAZAKHSTAN	4 644	1 684 444
45	MADAGASCAR	3 720	1 600 751
46	BRÉSIL	2 774	1 588 277
47	SIERRA LEONE	2 710	1 577 683
48	VIET NAM	3 877	1 461 132
49	IRAN (RÉPUBLIQUE ISLAMIQUE D')	2 412	1 451 700

ANNEXE VII: ACHATS DE PRODUITS ALIMENTAIRES PAR LE PAM EN 2014

No.	PAYS	<i>(en tonnes)</i>	<i>En dollars</i>
50	CAMBODGE	3 720	1 390 264
51	NÉPAL	1 641	1 275 246
52	MEXIQUE	2 246	1 091 110
53	ARGENTINE	946	823 139
54	PHILIPPINES	1 224	744 915
55	TCHAD	1 200	704 349
56	GUINÉE	891	560 182
57	URUGUAY	912	543 811
58	SRI LANKA	1 134	523 447
59	RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE POPULAIRE LAO	625	389 485
60	EL SALVADOR	722	356 113
61	GAMBIE	399	280 320
62	OUZBÉKISTAN	200	256 000
63	HAÏTI	246	235 188
64	ÉQUATEUR	220	208 235
65	TUNISIE	175	195 550
66	BÉNIN	135	127 019
67	LIBÉRIA	159	111 370
68	SOMALIE	200	110 000
69	GUINÉE-BISSAU	110	71 355
70	ZIMBABWE	102	53 040
71	NAMIBIE	586	45 860
72	PARAGUAY	60	44 583
73	TADJIKISTAN	125	16 576
74	SAO TOMÉ-ET-PRINCIPE	18	7 651
Total partiel (75% en valeur monétaire)		1 760 575	944 563 021

ANNEXE VII: ACHATS DE PRODUITS ALIMENTAIRES PAR LE PAM EN 2014

No.	PAYS	<i>(en tonnes)</i>	<i>En dollars</i>
Pays développés			
1	FRANCE	35 752	61 600 380
2	ITALIE	79 365	59 664 394
3	FÉDÉRATION DE RUSSIE	103 782	57 622 400
4	BELGIQUE	62 724	45 376 666
5	CANADA	46 385	29 145 901
6	JAPON	3 768	11 125 079
7	AUSTRALIE	28 886	10 610 925
8	PAYS-BAS	12 445	7 908 895
9	HONGRIE	30 195	7 201 194
10	ÉMIRATS ARABES UNIS	7 044	5 455 317
11	ÉTATS-UNIS D'AMÉRIQUE	3 805	4 871 189
12	ALLEMAGNE	8 142	3 796 845
13	ARABIE SAOUDITE	1 683	1 193 034
14	NOUVELLE-ZÉLANDE	325	917 475
15	GRÈCE	946	364 125
16	BULGARIE	17	348 138
17	DANEMARK	1	48 072
18	LETTONIE	65	34 840
Total partiel (25% en valeur monétaire)		425 329	307 284 868
TOTAL		2 185 904	1 251 848 889

ANNEXE VIII: MONTANT TOTAL DES CONTRIBUTIONS CONFIRMÉES EN 2014*(en milliers de dollars)*

DONATEUR	TOTAL	Contributions multilatérales		Contributions multilatérales à emploi spécifique				
		TOTAL	CII*	DÉV.	OPÉR. D'URG.	IPSR	OPÉR. SPÉC.	AUTRES**
BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT	4 362				3 362	1 000		
ANDORRE	10				10			
ARMÉNIE	102							102
AUSTRALIE	112 791	34 072		6 609	17 315	28 472	928	25 396
AUTRICHE	1 183				1 183			
AZERBAÏDJAN	200				200			
BANGLADESH	3 858			3 858				
BELGIQUE	25 545	11 368	9 552	3 069	4 766	1 683		4 660
BOLIVIE (ÉTAT PLURINATIONAL DE)	175			175				
BRÉSIL	4 435			285	2 976	259		916
BULGARIE	139				139			
BURUNDI	1 941							1 941
CAMBODGE	1 227			1 227				
CANADA	350 066	28 431	5 433	70 952	120 572	103 602	19 104	7 405
RÉPUBLIQUE CENTRAFRICAINE	12 000				12 000			
CHILI	20	20						
CHINE	11 065	1 565		1 000	7 000	1 000		500
COLOMBIE	3 805							3 805
CONGO	4 179			4 179				
CUBA	484			108		376		
CHYPRE	11	11						
RÉPUBLIQUE TCHÈQUE	151						151	
RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO	604					604		
DANEMARK	68 450	38 876	9 249	183	20 655	4 184	2 192	2 360
RÉPUBLIQUE DOMINICAINE								
ÉQUATEUR	248	248						
ÉGYPTE	390	186		204				
GUINÉE ÉQUATORIALE	66	66						
ESTONIE	189				189			

ANNEXE VIII: MONTANT TOTAL DES CONTRIBUTIONS CONFIRMÉES EN 2014
(en milliers de dollars)

DONATEUR	TOTAL	Contributions multilatérales		Contributions multilatérales à emploi spécifique				
		TOTAL	CII*	DÉV.	OPÉR. D'URG.	IPSR	OPÉR. SPÉC.	AUTRES**
ÉTHIOPIE	47 745					47 745		
COMMISSION EUROPÉENNE	371 807			87 041	138 041	113 655	31 154	1 916
ÎLES FÉROÉ	33				33			
FINLANDE	34 880	8 208			17 938	7 920	478	336
FRANCE	22 990			1 504	14 672	6 264		550
GAMBIE	3 027			3 027				
ALLEMAGNE	301 194	33 933	2 717	5 058	138 050	96 317	15 739	12 097
GRÈCE	38						38	
GUATEMALA	4 843	150						4 693
GUINÉE	14 634			7 534	7 100			
HAÏTI	257							257
SAINT-SIÈGE	37						37	
HONDURAS	8 348	16						8 332
HONGRIE	41				41			
ISLANDE	399			195	204			
INDE	1 039	50		990				
IRLANDE	21 337	12 720	2 248	672	4 814	1 800	710	620
ISRAËL	20				20			
ITALIE	31 639	13 638			9 906	2 534		5 560
JAPON	156 548	3 405		12 243	47 417	75 950	15 100	2 433
JORDANIE	47	47						
KENYA								
KOWEÏT	37 475				35 100	375	2 000	
LESOTHO	8 029							8 029
LIBÉRIA	5 600				5 600			
LIECHTENSTEIN	334	113	113		112	109		
LITUANIE	27				27			
LUXEMBOURG	12 136	2 338	688	1 694	3 556	1 190	570	2 789
MADAGASCAR	3 000			3 000				
MALAWI	6 388				6 388			
MALAISIE	1 000							1 000
MEXIQUE	100				100			
MONACO	271			48	223			
PAYS-BAS	88 009	49 519		4 218	21 674	5 000	4 759	2 839

ANNEXE VIII: MONTANT TOTAL DES CONTRIBUTIONS CONFIRMÉES EN 2014*(en milliers de dollars)*

DONATEUR	TOTAL	Contributions multilatérales		Contributions multilatérales à emploi spécifique				
		TOTAL	CII*	DÉV.	OPÉR. D'URG.	IPSR	OPÉR. SPÉC.	AUTRES**
NOUVELLE-ZÉLANDE	5 898	4 882			424		592	
NICARAGUA	15	15						
NORVÈGE	72 165	37 329	12 487		22 894	8 527	2 683	731
OMAN	2 000				1 000	1 000		
FONDS DE L'OPEP POUR LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL	500				125	375		
PAKISTAN	69 553					69 553		
ÉTAT DE PALESTINE	2 915				2 915			
PANAMA	578	338						240
PÉROU	263	263						
PORTUGAL	10	10						
DONATEURS PRIVÉS***	110 306	8 256		13 833	13 983	39 637	3 990	30 607
QATAR	2 380				2 000	380		
RÉPUBLIQUE DE CORÉE	30 811			2 000	3 742	16 300		8 770
FÉDÉRATION DE RUSSIE	66 477			33 459	10 353	7 786		14 880
ARABIE SAOUDITE	269 909			4 239	209 568	56 102		
SIERRA LEONE	9 553			53	6 000		3 500	
SLOVAQUIE	15	15						
SLOVÉNIE	41				41			
SOUDAN DU SUD	5 000				5 000			
ESPAGNE	10 294				3 097	3 140	415	3 642
SRI LANKA	2 404					2 404		
SOUDAN	220				220			
SUÈDE	93 481	81 617	4 000	1 340	928	2 427	6 614	555
SUISSE	85 825	7 997	6 652	3 241	29 398	27 875	6 649	10 664
RÉPUBLIQUE ARABE SYRIENNE	20	20						
THAÏLANDE	129	112		17				
TIMOR-LESTE	180					180		
TURQUIE	100					100		

ANNEXE VIII: MONTANT TOTAL DES CONTRIBUTIONS CONFIRMÉES EN 2014

(en milliers de dollars)

DONATEUR	TOTAL	Contributions multilatérales		Contributions multilatérales à emploi spécifique				
		TOTAL	CII*	DÉV.	OPÉR. D'URG.	IPSR	OPÉR. SPÉC.	AUTRES**
FONDS CENTRAL POUR LES INTERVENTIONS D'URGENCE (CERF)	137 314			106	53 349	70 450	11 246	2 162
ÉMIRATS ARABES UNIS	29 760				29 760			
ROYAUME-UNI	408 835	62 907		13 820	180 098	104 065	25 209	22 736
AUTRES FONDS ET ORGANISMES DES NATIONS UNIES	112 237	62		11 633	6 575	24 281	62 575	7 110
RÉPUBLIQUE-UNIE DE TANZANIE	179	179						
URUGUAY	5	5						
ÉTATS-UNIS D'AMÉRIQUE	2 252 677	5 000		79 060	1 195 788	857 372	103 983	11 474
VENEZUELA (RÉPUBLIQUE BOLIVARIENNE DU)	5	5						
BANQUE MONDIALE	2 723			490		2 100		133
ZAMBIE	1 778			1 778				
TOTAL GÉNÉRAL	5 577 523¹	447 990	53 138	384 140	2 418 643	1 794 093	320 418	212 240
<i>Contributions bilatérales</i>								3 828

* CII: Compte d'intervention immédiate

** Autres: contributions aux fonds d'affectation spéciale, aux comptes spéciaux et au Fonds général.

*** Les contributions de donateurs privés ne comprennent pas les dons extraordinaires en nature tels que la publicité.

¹ Ce total général correspond aux contributions confirmées par les donateurs pour 2014. Ce chiffre diffère du montant du produit des contributions indiqué dans les états financiers vérifiés de 2014 et le corps du texte du présent Rapport annuel sur les résultats, soit 5,38 milliards de dollars, en raison de ce qui suit: a) le traitement différent des recettes pluriannuelles; b) l'exclusion des contributions relevant d'un guichet de financement bilatéral; et c) l'exclusion des ajustements du produit des contributions, tels que les soldes non dépensés et les annulations de contributions.

ANNEXE IX-A: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES¹ PAR CATÉGORIE ET PAR RÉGION, 2011–2014

	2011		2012		2013		2014	
	En milliers de dollars	%						
TOTAL GÉNÉRAL	3 748 165	100	3 994 511	100	4 159 300	100	4 717 571	100
DÉVELOPPEMENT	326 087	9	364 830	9	375 815	9	345 626	7
SECOURS	2 978 277	79	3 178 534	80	3 350 780	81	3 843 912	81
Opérations d'urgence	1 336 881		1 386 183		1 548 678		2 161 765	
IPSR	1 641 396		1 792 351		1 802 102		1 682 146	
OPÉRATIONS SPÉCIALES	212 090	6	223 311	6	204 558	5	313 321	7
OPÉRATIONS BILATÉRALES, FONDS D'AFFECTATION SPÉCIALE ET AUTRES ²	231 711	6	227 836	6	228 148	5	214 712	5
AFRIQUE SUBSAHARIENNE	2 215 866	100	2 625 060	100	2 406 124	100	2 514 809	100
Pourcentage pour l'ensemble des régions	59		66		58		53	
DÉVELOPPEMENT	201 567	9	217 528	8	235 005	10	218 503	9
SECOURS	1 810 267	82	2 196 086	84	1 950 482	81	1 976 777	79
Opérations d'urgence	780 225		1 012 046		687 030		828 769	
IPSR	1 030 043		1 184 040		1 263 452		1 148 008	
OPÉRATIONS SPÉCIALES	148 555	7	168 107	6	166 867	7	266 358	11
OPÉRATIONS BILATÉRALES ET FONDS D'AFFECTATION SPÉCIALE	55 476	3	43 338	2	53 769	2	53 172	2
ASIE	822 025	100	720 568	100	555 611	100	524 043	100
Pourcentage pour l'ensemble des régions	22		18		14		13	
DÉVELOPPEMENT	68 994	8	96 078	13	83 589	15	66 179	13
SECOURS	712 988	87	567 107	79	434 038	78	406 929	78
Opérations d'urgence	286 066		155 503		27 989		36 841	
IPSR	426 921		411 603		406 049		370 087	
OPÉRATIONS SPÉCIALES	26 186	3	35 566	5	23 491	4	29 438	6
OPÉRATIONS BILATÉRALES ET FONDS D'AFFECTATION SPÉCIALE	13 857	2	21 818	3	14 494	3	21 497	4

¹ À l'exclusion des dépenses d'administration et d'appui aux programmes. Pour la première fois cette année, la présente annexe rend compte des dépenses plutôt que des charges; ce changement vise à améliorer l'harmonisation avec les normes d'établissement de rapports du PAM.

² "Autres" renvoie au Fonds général, aux comptes spéciaux et aux fonds d'affectation spéciale qui ne peuvent être ventilés par projet/opération.



ANNEXE IX-A: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES¹ PAR CATÉGORIE ET PAR RÉGION, 2011-2014

	2011		2012		2013		2014	
	En milliers de dollars	%						
EUROPE ORIENTALE ET CEI	33 607	100	21 609	100	22 328	100	21 153	100
Pourcentage pour l'ensemble des régions	1		1		1		1	
DÉVELOPPEMENT	9 860	29	11 872	55	14 615	65	13 366	63
SECOURS	23 338	69	9 402	44	7 358	33	7 022	33
Opérations d'urgence	14 652		21		87		2 632	
IPSR	8 686		9 381		7 272		4 389	
OPÉRATIONS SPÉCIALES	48	0		0		0		0
OPÉRATIONS BILATÉRALES ET FONDS D'AFFECTATION SPÉCIALE	361	1	336	2	354	2	766	4
AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES	274 393	100	150 122	100	136 067	100	131 286	100
Pourcentage pour l'ensemble des régions	7		4		3		3	
DÉVELOPPEMENT	22 237	8	22 342	15	28 224	21	27 147	21
SECOURS	175 430	64	62 954	42	59 279	44	57 665	44
Opérations d'urgence	96 859		2 786		3 484		6 162	
IPSR	78 570		60 168		55 796		51 503	
OPÉRATIONS SPÉCIALES	9 842	4	7 029	5	3 285	2		0
OPÉRATIONS BILATÉRALES ET FONDS D'AFFECTATION SPÉCIALE	66 884	24	57 798	39	45 280	33	46 475	35
MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE DU NORD	299 006	100	367 130	100	937 839	100	1 431 362	100
Pourcentage pour l'ensemble des régions	8		9		23		36	
DÉVELOPPEMENT	23 401	8	16 768	5	14 260	2	20 247	1
SECOURS	255 152	85	339 210	92	896 750	96	1 392 508	97
Opérations d'urgence	158 572		214 364		829 038		1 286 223	
IPSR	96 580		124 845		67 712		106 285	
OPÉRATIONS SPÉCIALES	18 165	6	5 857	2	9 325	1	13 058	1
OPÉRATIONS BILATÉRALES ET FONDS D'AFFECTATION SPÉCIALE	2 288	1	5 296	1	17 504	2	5 549	0

¹ À l'exclusion des dépenses d'administration et d'appui aux programmes.

ANNEXE IX-B: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES¹ PAR PAYS, RÉGION ET CATÉGORIE D'ACTIVITÉS, 2011-2014 (en milliers de dollars)

	2011					2012					2013					2014				
	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opér. bilat. fonds d'aff. spéc. et autres ²	Total	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opér. bilat. fonds d'aff. spéc. et autres ²	Total	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opér. bilat. fonds d'aff. spéc. et autres ²	Total	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opér. bilat. fonds d'aff. spéc. et autres ²	Total
TOTAL GÉNÉRAL	326 087	2 978 277	212 090	231 711	3 748 165	364 830	3 178 534	223 311	227 836	3 994 511	375 815	3 350 780	204 558	228 148	4 159 300	345 626	3 843 912	313 321	214 712	4 717 571

AFRIQUE SUBSAHARIENNE





ANNEXE IX-B: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES ¹ PAR PAYS, RÉGION ET CATÉGORIE D'ACTIVITÉS, 2011-2014 (en milliers de dollars)																				
	2011					2012					2013					2014				
	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opér. bilat. fonds d'aff. spéc. et autres ²	Total	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opér. bilat. fonds d'aff. spéc. et autres ²	Total	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opér. bilat. fonds d'aff. spéc. et autres ²	Total	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opér. bilat. fonds d'aff. spéc. et autres ²	Total
ASIE																				
Afghanistan	-	177 093	14 893	610	192 596	-	194 342	16 952	2 998	214 292	-	132 393	13 614	5 255	151 262	-	104 974	14 433	6 824	126 230
Bangladesh	33 689	4 839	-	3 202	41 729	47 575	2 933	-	1 130	51 638	40 027	2 501	-	1 949	44 477	25 393	5 088	-	4 765	35 246
Bhoutan	1 725	-	-	36	1 761	1 959	-	-	2	1 961	2 510	-	-	5	2 515	1 012	-	-	-	1 012
Cambodge	11 374	7 084	-	445	18 903	19 421	6 016	-	622	26 060	13 501	14	-	731	14 246	14 625	-	-	427	15 052
Inde	7 042	-	-	3 350	10 392	3 086	-	-	11 105	14 191	1 944	-	-	1 723	3 667	1 283	-	-	439	1 722
Indonésie	-	6 598	693	1 190	8 482	2 730	732	1 769	1 153	6 383	3 679	-	-	507	4 186	3 171	-	-	781	3 951
République pop. dém. de Corée	-	55 839	-	35	55 873	-	51 457	-	19	51 476	-	28 026	-	52	28 078	-	22 097	-	83	22 180
République dém. pop. lao	5 651	3 609	-	604	9 864	7 330	88	-	398	7 817	9 301	-	-	625	9 927	9 847	-	-	486	10 333
Myanmar	-	27 227	553	82	27 861	-	36 996	97	231	37 324	-	48 306	185	603	49 093	-	41 303	-	1 147	42 450
Népal	8 348	44 442	-	118	52 908	6 922	26 238	-	1 293	34 453	8 008	15 734	-	1 598	25 340	8 249	7 060	-	2 613	17 922
Pakistan	557	331 566	8 328	1 421	341 873	0	214 318	15 995	787	231 100	-	155 246	560	178	155 983	-	169 377	3 004	1 075	173 455
Philippines	-	22 350	-	153	22 503	-	19 424	662	334	20 420	-	43 456	9 065	228	52 749	-	47 367	12 002	147	59 516
Sri Lanka	196	28 413	865	70	29 543	1 587	14 053	55	139	15 834	312	8 362	68	8	8 749	159	9 662	-	220	10 041
Timor-Leste	412	3 882	443	1 361	6 099	5 467	509	36	1 025	7 038	4 306	-	-	80	4 386	2 441	-	-	-9	2 432
Autres dépenses régionales	-	45	410	1 181	1 637	-	-	0	582	582	-	-	-	953	953	-	-	-	2 499	2 499
TOTAL POUR LA RÉGION	68 994	712 988	26 186	13 857	822 025	96 078	567 107	35 566	21 818	720 568	83 589	434 038	23 491	14 494	555 611	66 179	406 929	29 438	21 497	524 043
EUROPE ORIENTALE ET CEI																				
Arménie	2 371	2 067	-	-	4 438	2 583	950	-	-	3 533	2 527	25	-	-	2 552	2 436	567	-	88	3 092
Azerbaïdjan	-	-	-	88	88	-	-	-	17	17	-	-	-	17	17	-	-	-	8	8
Bosnie et Herzégovine	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	183	-	-	183
Géorgie	-	620	-	53	673	-	442	-	5	448	-	376	-	-	376	-	-	-	-	-
Kirghizistan	-	18 262	48	119	18 428	-	4 949	-	262	5 211	946	5 607	-	296	6 849	3 179	3 601	-	252	7 032
Serbie	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	482	-	-	482
Tadjikistan	7 489	2 390	-	101	9 979	9 289	3 061	-	51	12 401	11 142	1 350	-	41	12 533	7 751	948	-	377	9 076
Ukraine	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 240	-	-	1 240
Ouzbékistan	-	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	40	40
TOTAL POUR LA RÉGION	9 860	23 338	48	361	33 607	11 872	9 402	0	336	21 609	14 615	7 358	0	354	22 328	13 366	7 022	0	766	21 153
AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES																				
Bolivie (État plurinational de)	1 061	3 640	-	1 959	6 660	987	648	-	693	2 329	818	1 543	-	803	3 164	1 370	4 902	-	463	6 734
Colombie	-	25 915	-	7 622	33 536	-	8 822	-	5 184	14 005	-	11 325	-	8 260	19 585	-	12 268	-	11 974	24 243
Cuba	907	0	-	164	1 071	225	33	-	12 132	12 389	179	1 817	-	1 324	3 319	356	128	-	194	679
République dominicaine	-	-	-	1 444	1 444	-	-	-	1 019	1 019	-	-	-	797	797	-	-	-	944	944
Équateur	-	2 001	-	2 587	4 588	-	2 712	-	1 571	4 283	-	3 407	-	1 837	5 244	-	3 356	-	2 110	5 467
El Salvador	-	1 917	-	14 916	16 833	-	3 661	-	12 786	16 447	-	1 530	-	4 030	5 560	-	2 377	-	2 027	4 404
Guatemala	3 814	7 074	-	3 772	14 660	2 505	4 138	-	1 685	8 328	1 764	6 253	-	968	8 986	2 066	6 975	-	4 058	13 098
Haïti	-	130 415	9 842	621	140 878	9 227	36 306	7 029	936	53 498	14 816	28 067	3 285	3 457	49 624	16 299	23 012	-	2 426	41 736
Honduras	11 323	602	-	30 102	42 027	6 686	1 550	-	18 889	27 125	5 363	1 872	-	20 346	27 581	2 749	1 904	-	17 634	22 288
Nicaragua	4 196	3 822	-	782	8 801	2 463	2 932	-	797	6 192	4 922	2 064	-	1 252	8 238	3 962	1 446	-	891	6 300
Panama	-	-	-	46	46	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pérou	-	-	-	1 716	1 716	-	-	-	804	804	-	-	-	662	662	-	-	-	686	686
Autres dépenses régionales	936	45	-	1 153	2 134	249	2 152	-	1 301	3 702	362	1 402	-	1 544	3 308	344	1 296	-	3 068	4 709
TOTAL POUR LA RÉGION	22 237	175 430	9 842	66 884	274 393	22 342	62 954	7 029	57 798	150 122	28 224	59 279	3 285	45 280	136 067	27 147	57 665	0	46 475	131 286

¹ À l'exclusion des dépenses d'administration et d'appui aux programmes.² Comprend toutes les dépenses relatives aux opérations bilatérales, aux fonds d'affectation spéciale, au Fonds général et aux comptes spéciaux.

Les montants négatifs représentent les ajustements financiers.



ANNEXE IX-B: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES¹ PAR PAYS, RÉGION ET CATÉGORIE D'ACTIVITÉS, 2011-2014 (en milliers de dollars)

	2011					2012					2013					2014				
	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opér. bilat. fonds d'aff. spéc. et autres ²	Total	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opér. bilat. fonds d'aff. spéc. et autres ²	Total	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opér. bilat. fonds d'aff. spéc. et autres ²	Total	Développement	Secours	Opérations spéciales	Opér. bilat. fonds d'aff. spéc. et autres ²	Total
MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE DU NORD																				
Algérie	-	17 112	-	133	17 246	-	25 525	-	44	25 569	-	22 184	-	-2	22 182	-	17 399	-	18	17 417
Égypte	9 901	4 489	-	179	14 569	10 204	62	-	2 849	13 114	10 546	11 474	-	332	22 353	7 945	34 788	-	812	43 546
Iran (République islamique d')	-	3 519	-	-	3 519	-	1 264	-	-	1 264	-	2 452	-	-	2 452	-	2 694	-	94	2 788
Iraq	1 775	16 107	6 046	-	23 927	465	20 167	2 135	77	22 842	151	23 824	-	16 309	40 285	-	126 277	856	-77	127 056
Jordanie	-	-	-	140	140	-	15 614	-	1 430	17 044	552	143 667	-	79	144 299	2 923	239 695	-	252	242 871
Liban	-	-	-	-	-	-	9 831	-	-	9 831	-	143 103	-	-	143 103	-	295 953	-	-	295 953
Libye	-	32 650	11 708	-	44 358	-	6 914	1 146	-	8 059	-	363	44	-	408	-	746	-	-	746
Maroc	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	26	-	-	-	26	396	-	-	-	396
État de Palestine	-	68 330	-	101	68 431	-	58 608	-	88	58 696	-	63 935	49	117	64 102	-	85 887	1 219	2 801	89 907
République arabe syrienne	7 866	34 083	-	53	42 002	2 588	80 916	1 720	-	85 224	-	306 774	8 111	-	314 885	-	408 368	9 886	-	418 254
Tunisie	-	6 772	-	-	6 772	-	1 050	-	-	1 050	46	527	-	-	574	550	6	-	-	557
Turquie	-	-	-	-	-	-	2 909	-	-	2 909	-	49 805	-	-	49 805	-	68 431	-	-	68 431
Yémen	3 860	70 628	411	1 291	76 189	3 511	115 298	856	746	120 411	2 938	127 712	1 121	153	131 923	8 432	111 701	1 097	15	121 246
Autres dépenses régionales	-	1 463	-	391	1 853	-	1 052	-	63	1 115	-	928	-	515	1 443	-	561	-	1 633	2 195
TOTAL POUR LA RÉGION	23 401	255 152	18 165	2 288	299 006	16 768	339 210	5 857	5 296	367 130	14 260	896 750	9 325	17 504	937 839	20 247	1 392 508	13 058	5 549	1 431 362
AUTRE	28	1 102	9 294	92 845	103 269	242	3 776	6 752	99 251	110 021	122	2 872	1 590	96 746	101 331	184	3 012	4 467	87 254	94 917

¹ À l'exclusion des dépenses d'administration et d'appui aux programmes.

² Comprend toutes les dépenses relatives aux opérations bilatérales, aux fonds d'affectation spéciale, au Fonds général et aux comptes spéciaux.

Les montants négatifs représentent les ajustements financiers.

ANNEXE IX-C: VENTILATION DES DÉPENSES DIRECTES¹ PAR CATÉGORIE DE PAYS ET RÉGION, 2011-2014

	2011		2012		2013		2014	
	En milliers de dollars	%						
DÉVELOPPEMENT ET SECOURS:	3 304 364	100,0	3 543 364	100,0	3 726 595	100,0	4 189 538	100,0
PAR CATÉGORIE DE PAYS²								
Pays les moins avancés	2 107 667	63,8	2 509 246	70,8	2 307 263	61,9	2 287 868	54,6
Pays à faible revenu et à déficit vivrier	3 090 647	93,5	3 346 537	94,4	2 520 989	67,6	2 228 311	53,2
PAR RÉGION/GROUPE DE PAYS								
Afrique subsaharienne	2 011 834	60,9	2 413 614	68,1	2 185 487	58,6	2 195 280	52,4
Asie	781 982	23,7	663 184	18,7	517 626	13,9	473 108	11,3
Europe orientale et CEI	33 199	1,0	21 274	0,6	21 974	0,6	20 388	0,5
Amérique latine et Caraïbes	197 666	6,0	85 296	2,4	87 503	2,3	84 811	2,0
Moyen-Orient et Afrique du Nord	278 553	8,4	355 978	10,0	911 010	24,4	1 412 755	33,7
DÉVELOPPEMENT:	326 087	100,0	364 830	100,0	375 815	100,0	345 626	100,0
PAR CATÉGORIE DE PAYS²								
Pays les moins avancés	237 743	72,9	282 829	77,5	298 743	79,5	265 960	76,9
Pays à faible revenu et à déficit vivrier	316 879	97,2	357 110	97,9	358 848	95,5	287 949	83,3
PAR RÉGION/GROUPE DE PAYS								
Afrique subsaharienne	201 567	61,8	217 528	59,6	235 005	62,5	218 503	63,2
Asie	68 994	21,2	96 078	26,3	83 589	22,2	66 179	19,1
Europe orientale et CEI	9 860	3,0	11 872	3,3	14 615	3,9	13 366	3,9
Amérique latine et Caraïbes	22 237	6,8	22 342	6,1	28 224	7,5	27 147	7,9
Moyen-Orient et Afrique du Nord	23 401	7,2	16 768	4,6	14 260	3,8	20 247	5,9

¹ À l'exclusion des dépenses d'administration et d'appui aux programmes.² Classement pour chaque année.

ANNEXE X-A: PARTENARIATS AVEC DES ORGANISMES DES NATIONS UNIES ET DES ORGANISATIONS INTERNATIONALES

PARTENAIRES	2012		2013		2014	
	Nombre de projets ¹	Nombre de pays	Nombre de projets	Nombre de pays	Nombre de projets	Nombre de pays
UNICEF	131	63	144	66	133	71
FAO	105	58	108	58	106	63
HCR	53	42	58	46	62	45
OMS	64	41	59	33	54	35
AUTRES ²	25	18	35	29	53	34
PNUD	54	37	51	35	45	32
FNUAP	36	26	42	33	39	28
OIM	20	17	12	11	29	26
FIDA	11	10	18	14	24	18
Banque mondiale	16	14	18	16	19	16
ONUSIDA	25	19	23	19	16	14
OIT	12	8	12	9	13	11
ONU-Femmes	7	7	14	9	13	11
UNESCO	10	7	18	13	12	10
ONU-HABITAT	4	3	5	5	3	3
PNUE	3	2	5	5	2	2



¹ Les projets à l'échelle des pays sont comptabilisés par activité et les projets régionaux par pays. Les opérations spéciales sont exclues.

² La catégorie "Autres" comprend les partenariats avec les missions de maintien de la paix des Nations Unies, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel et l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime.

ANNEXE X-B: COLLABORATION AVEC LES ONG ET D'AUTRES PARTENAIRES EN 2014

Objectifs stratégiques (OS)	Nombre de partenaires	Partenaires internationaux (en %)	Partenaires nationaux (en %)
OS 1: Sauver des vies et préserver les moyens d'existence dans les situations d'urgence	549	23	77
OS 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	391	25	75
OS 3: Réduire les risques et mettre les personnes, les communautés et les pays à même de couvrir leurs besoins alimentaires et nutritionnels	346	21	79
OS 4: Réduire la dénutrition et rompre le cycle intergénérationnel de la faim	369	27	73

Activités	Nombre de partenaires	Partenaires internationaux	Partenaires nationaux
Création d'actifs	367	68	299
Développement des capacités	132	45	87
Distributions générales de vivres	376	96	280
Nutrition	467	111	356
Alimentation scolaire	204	47	157

Modalités de distribution	Nombre de partenaires	Partenaires internationaux	Partenaires nationaux
Distribution de vivres	868	154	714
Distribution d'espèces et/ou de bons	148	52	96

Autres services	Nombre de partenaires	Partenaires internationaux	Partenaires nationaux
Suivi	179	39	140
Entreposage	56	18	38
Transport	31	11	20
Autres (études préalables, ciblage des bénéficiaires, développement des capacités, conception des projets, appui technique)	93	39	54

Note: les totaux sont ajustés pour tenir compte des chevauchements. En 2014, le PAM a travaillé avec 1 120 ONG et partenaires du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge.

ANNEXE XI: INDICATEURS DU PAM EN LIEN AVEC LA MISE EN ŒUVRE DE L'EXAMEN QUADRIENNAL COMPLET¹

Indicateurs en lien avec l'Examen quadriennal complet	Cible 2014	IPC 2014	IPC 2013	IPC 2012
Partenariats				
2.1 Développement des partenariats opérationnels et stratégiques				
Pourcentage de pays ayant participé à des activités de coopération Sud-Sud ou de coopération triangulaire appuyées par le PAM [Examen quadriennal complet]	Progression par rapport à l'année précédente	48	n.d.	n.d.
2.3 Amélioration de la cohérence et de l'efficacité du système des Nations Unies				
Proportion d'indicateurs communs de l'Examen quadriennal complet mesurés par le PAM au cours d'une année de référence	100	75	n.d.	n.d.
1. Pourcentage de bureaux de pays utilisant des outils et des principes communs de gestion axée sur les résultats [Examen quadriennal complet]	100	100	100	n.d.
2. Pourcentage de bureaux de pays appliquant les modes opératoires normalisés ou certains de leurs volets [Examen quadriennal complet]	Niveau de référence	48	n.d.	n.d.
3. Pourcentage de bureaux de pays mettant en œuvre des services communs, des accords à long terme communs, une approche harmonisée des achats, une gestion commune des ressources humaines, des services des technologies de l'information et des communications ou des services de gestion des finances communs [Examen quadriennal complet]	Niveau de référence	93	n.d.	n.d.
4. Pourcentage d'États membres (Conseil d'administration) livrant des réactions positives quant à la qualité des rapports institutionnels sur les résultats et les mandats, c'est-à-dire le Rapport annuel sur les résultats [Examen quadriennal complet]	100	100	100	n.d.
5. Volume (et tendance) des fonds en provenance de partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux (y compris d'institutions financières internationales, de banques régionales de développement, de la société civile et du secteur privé) [Examen quadriennal complet]	Niveau de référence	100	n.d.	n.d.
6. Contributions en espèces au système des coordonnateurs résidents [Examen quadriennal complet]	100	100	n.d.	n.d.

¹ Il s'agit d'un sous-ensemble des indicateurs liés à l'Examen quadriennal complet au sujet desquels le PAM s'est engagé à communiquer des données, et qui ont été intégrés au Cadre de résultats de gestion pour 2014-2017.

ANNEXE XI: INDICATEURS DU PAM EN LIEN AVEC LA MISE EN ŒUVRE DE L'EXAMEN QUADRIENNAL COMPLET¹

Indicateurs en lien avec l'Examen quadriennal complet	Cible 2014	IPC 2014	IPC 2013	IPC 2012
7. Contributions en nature au système des coordonnateurs résidents [Examen quadriennal complet] ²	-	-	-	-
8. Pourcentage de bureaux de pays utilisant l'approche commune de mesure des capacités du Groupe des Nations Unies pour le développement [Examen quadriennal complet]	-	-	-	-
Pourcentage d'effets directs des projets du PAM (nouveaux programmes de pays) conformes au Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement	100	100	100	n.d.
Programmes				
4.1 Interventions programmatiques adaptées et fondées sur des données factuelles				
Nombre de projets ayant obtenu la note 2a ou 2b pour ce qui est du marqueur de l'égalité hommes-femmes (conformément à l'Examen quadriennal complet)	75	79	50	24
Pourcentage de pays dotés d'une stratégie actualisée de réduction des risques de catastrophe [Examen quadriennal complet]	Niveau de référence	72	n.d.	n.d.
4.2 Adéquation avec les priorités du gouvernement et renforcement des capacités nationales				
Pourcentage de fonds des programmes consacrés au renforcement des capacités nationales [Examen quadriennal complet]	Niveau de référence	n.d.	n.d.	n.d.

² Pour 2014, il n'a pas été possible de rendre compte des indicateurs communs 7 et 8 de l'Examen quadriennal complet car le PAM attend que le Groupe des Nations Unies pour le développement mette au point une méthode d'évaluation et de communication de l'information.

ANNEXE XII – VUE D'ENSEMBLE DES RÉSULTATS: PROJETS NON ALIGNÉS SUR LE PLAN STRATÉGIQUE POUR 2014–2017

En 2014, le PAM a fait en sorte que tous les nouveaux projets et tous les projets en cours devant arriver à leur terme après juin 2014 soient harmonisés avec le Cadre de résultats stratégiques pour 2014-2017. Sur les 202 projets "en activité" en 2014, 191 (soit 95 pour cent) ont été concernés. La partie II du présent Rapport contient les données et une analyse des résultats se rapportant à ces 191 projets

Les résultats des 11 projets* n'ayant pas été harmonisés avec le Plan stratégique pour 2014–2017 sont récapitulés dans la présente annexe, selon la méthode utilisée dans les précédents rapports annuels sur les résultats.

Effets directs

Indicateurs	Nombre de projets ayant communiqué des données	Nombre de projets ayant fait part de tendances positives**	% de projets ayant fait part de tendances positives
Score de consommation alimentaire	7	6	86
Traitement de la malnutrition aiguë modérée (MAM) – taux de récupération (%)	6	6	100
Traitement de la MAM – taux de non-réaction au traitement (%)	5	4	80
Traitement de la MAM – taux d'abandon du traitement (%)	5	4	80
Traitement de la MAM – taux de mortalité (%)	5	5	100
Prévalence de la malnutrition aiguë chez les enfants de moins de 5 ans (rapport poids-taille, en %)	3	3	100
Score relatif aux avoirs des communautés	2	2	100
Indice de capacité nationale	2	2	100
Scolarisation: taux annuel moyen de variation	2	1	50
Indice de préparation aux catastrophes	1	1	100

Produits

Indicateurs	Nombre de projets ayant effectivement communiqué des données sur les indicateurs	Résultats (valeurs absolues)	
		Chiffres prévus	Chiffres effectifs
Nombre de femmes, d'hommes, de garçons et de filles recevant une assistance alimentaire (en millions)	11	5,6	5,1
Quantité de produits alimentaires distribués (en milliers de tonnes)	11	146,2	90
Valeur des espèces et des bons transférés aux bénéficiaires (en millions de dollars)	6	12,9	8,8
Nombre d'écoles bénéficiant d'une assistance	4	1 862	1 953
Nombre de centres de santé bénéficiant d'une assistance	4	2 527	2 280
Hectares de terres protégés ou mis en valeur, y compris les plantations forestières	2	22 195	22 331
Nombre de membres du personnel des administrations publiques/des partenaires recevant une assistance technique et une formation	2	1 603	1 382

* Opération d'urgence Arménie 200558, IPSR Bangladesh 200142, IPSR Burundi 200164, opération d'urgence Ghana 200321, IPSR Guinée 105530, IPSR Haïti 106680, programme de pays Kenya 106680, IPSR République kirghize 200036, IPSR Mauritanie 200474, IPSR République-Unie de Tanzanie 200325, opération d'urgence Yémen 200451

** En fonction de l'effet direct et du type d'intervention considérés, il peut s'agir uniquement d'une tendance à l'amélioration ou de tendances à l'amélioration et à la stabilisation.

LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

3A	Assistance alimentaire pour la création d'actifs
AAF	Assistance alimentaire pour la formation
CCI	Corps commun d'inspection
CEI	Communautés d'États indépendants
CII	Compte d'intervention immédiate
COMET	outil de suivi et d'évaluation des bureaux de pays
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international de développement agricole
FMI	Fonds monétaire international
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
GLASS	système de services accessibles partout dans le monde
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IFPRI	Institut international de recherche sur les politiques alimentaires
INTERFAIS	Système international d'information sur l'aide alimentaire
IPC	Indicateurs de performance clés
IPSR	intervention prolongée de secours et de redressement
LESS	Système d'appui à la gestion logistique
MOPAN	Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales
mouvement SUN	Renforcer la nutrition
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OCHA	Bureau de la coordination des affaires humanitaires
ONG	organisation non gouvernementale
ONU-Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes

ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida
PACE	programme d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences
PIB	produit intérieur brut
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PREP	Programme de renforcement des capacités de préparation et d'intervention en cas de crise
RNB	Revenu national brut
SAFE	Initiative pour un accès sans risque au combustible et à l'énergie
SPRING	outil de nouvelle génération pour l'établissement des rapports normalisés sur les projets
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets
WINGS	Système mondial et réseau d'information du PAM